

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**“DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL DE GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO PARA UNA PYME EN EL NORTE DE LA
CIUDAD DE QUITO CASO: AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR
SHOPPING S.A.”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ANDRÉS FABIÁN ARAUJO MORA
DIRECTOR: MTR. VERÓNICA GARCÍA

QUITO, MAYO DEL 2015

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Mtr. Verónica García

INFORMANTES:

Mtr. Jorge Altamirano

Ing. Ramiro Soria

DEDICATORIA

*A la persona que me ha permitido estar aquí, que ha llenado mi vida de inspiración,
enseñanzas y valores; que con esfuerzo y dedicación me ha convertido en una persona de bien
dedico el presente trabajo a mi Madre.*

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios por su infinito amor y haberme brindado la bendición más grande de poder estar aquí para alcanzar mis metas y más grandes sueños. A mis Padres y mis hermanos que me han brindado el apoyo necesario con amor y dedicación, que han motivado siempre a perseguir mis más grandes sueños y a levantarme después de cada caída. En especial quiero agradecer a la Mujer que me ha permitido entrar a su vida y amarla, por su apoyo incondicional sin límites que ha sido participe del presente trabajo y me ha brindado la fortaleza y confianza día a día. A mis queridos maestros de la Universidad Católica del Ecuador por ser el pilar fundamental durante toda mi carrera profesional por haber aportado con su conocimiento para el desarrollo de este proyecto y brindarnos las enseñanzas de vida que me quedaran siempre. A todos Muchas Gracias!

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO, viii

INTRODUCCIÓN, 1

1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A, 3

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, 3

1.1.1. Planteamiento del Problema de Investigación, 5

1.1.2. Formulación del Problema de Investigación, 7

1.1.3. Sistematización del Problema de Investigación, 7

1.2. OBJETIVO GENERAL, 8

1.2.1. Objetivos Específicos, 8

1.3. JUSTIFICACIÓN, 9

1.4. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A., 11

1.4.1. Reseña Histórica de AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A., 11

1.4.2. Misión, 13

1.4.3. Visión, 13

1.4.4. Objetivos institucionales, 13

1.4.5. Establecimientos y Sucursales de AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A., 14

1.5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A., 15

1.5.1. Estructura Organizativa, 15

1.6. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE LA EMPRESA AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A., 16

2. MARCO TEÓRICO, 18

2.1. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 18

2.1.1. Origen de la Administración de Talento Humano, 19

2.1.2. Importancia de la Administración del Talento Humanos, 20

2.1.3. Evolución de la Gestión del Talento Humano, 21

2.1.4. Administración Estratégica de Recursos Humanos, 25

- 2.1.5. Objetivos de la Administración del Talento Humano, 26
- 2.1.6. Principales Funciones del área de Recursos Humanos y Organización de un área de Recursos Humanos, 26
- 2.1.7. Procesos de la Administración del Talento Humano, 30
- 2.1.8. Recursos Humanos en PYMES, 56
- 2.2. MARCO CONCEPTUAL, 62

3. METODOLOGÍA, 64

- 3.1. SELECCIÓN DE TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, 64
- 3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO GENERAL, 65

4. ANÁLISIS Y REPRESENTACIÓN DE RESULTADOS, 67

- 4.1. ENCUESTAS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS A LOS COLABORADORES DE AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A., 67
- 4.2. ENTREVISTAS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS A LOS COLABORADORES DE AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A., 93

5. PROPUESTA DE MODELO GERENCIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A., 101

- 5.1. ELABORACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN, 101
 - 5.1.1. Elaboración del proceso para la descripción y análisis de cargos del personal, 111
 - 5.1.2. Elaboración del proceso de atracción y selección de personal, 114
 - 5.1.3. Elaboración del proceso de desarrollo del personal y evaluación del desempeño, 117
 - 5.1.4. Elaboración de políticas de compensación y beneficios del personal, 122
 - 5.1.5. Elaboración del proceso de capacitación del personal, 124

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 129

- 6.1. CONCLUSIONES, 129
- 6.2. RECOMENDACIONES, 131

BIBLIOGRAFÍA, 133

ANEXOS, 135

- ANEXO 1: Encuestas y análisis de resultados a los colaboradores de AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A., 135
- ANEXO 2: Entrevistas y análisis de resultados a los colaboradores de AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A., 138
- ANEXO 3: Política Análisis y Descriptivo de cargos, 140
- ANEXO 4: Ficha para el descriptivo del puesto y perfil del cargo, 146

ANEXO 5: Formato para Descriptivo de Puesto,	148
ANEXO 6: Diccionario de Competencias,	150
ANEXO 7: Política Reclutamiento personal y Contratación laboral,	152
ANEXO 8: Formato de Requisición de Reclutamientos,	161
ANEXO 9: Formato de Verificación de Referencias,	163
ANEXO 10: Formato de Preescreening,	164
ANEXO 11: Carta Oferta,	165
ANEXO 12: Hoja de Vida AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A.,	167
ANEXO 13: Requisitos personal nuevo,	170
ANEXO 14: Agenda Inducción,	171
ANEXO 15: Política Desarrollo y Evaluación del Talento Humano,	172
ANEXO 16: Plan de Desarrollo Individual,	178
ANEXO 17: Plan de Desarrollo Anual,	179
ANEXO 18: Actualización de Desempeño Anual,	180
ANEXO 19: Evaluación de Desempeño,	181
ANEXO 20: Política de Compensación y Beneficios,	182
ANEXO 21: Política de Capacitación de Personal,	186
ANEXO 22: Control de Capacitación AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING,	195

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se realizó con el objetivo de establecer un modelo de Gestión de Talento Humano óptimo que incluya todos los subsistemas que maneja la Administración del personal en la actualidad y que se encuentre alineado a la planificación estratégica de la empresa en estudio.

Como primera fase del proyecto, se estableció la problemática existente dentro de AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A., definiendo los objetivos a ser alcanzados con la investigación correspondiente desde un punto de vista sistemático y con una metodología pres establecida para garantizar una adecuada investigación.

Luego se realizó un análisis de la situación actual de la Organización en cuanto al manejo de talento humano, solicitando información relevante a la Planificación de la empresa en estudio. Se logró definir como parte inicial de la investigación que la empresa no contaba con un responsable de la gestión de talento humano dentro de su estructura.

Continuando con el desarrollo del proyecto se estableció la base teórica fundamental en la que se sustentará, la generación del modelo de gestión. En la parte central de la investigación, se estableció la metodología correspondiente para establecer la situación del manejo actual de los procesos de Recursos Humanos en la empresa y si éstos se realizaban o no. Es importante

indicar que también se obtuvo información cualitativa mediante entrevistas a los líderes de la empresa que permiten concluir en la necesidad de tener un área de recursos humanos. Finalmente sobre esto se realizó un análisis profundo determinando las mejores alternativas de propuestas para la gestión de talento dentro de la empresa.

Finalmente se realiza la propuesta del nuevo Modelo Gerencial para la Gestión de Talento Humano, alineado dentro de una planificación estratégica y un análisis interno y externo para el establecimiento de objetivos claros y concretos. El modelo también incluye la determinación formal de los principales procesos y políticas que debe manejar la gestión del talento humano como son: Análisis y Descripción de Cargos, Selección y reclutamiento de personal, Desarrollo de personal y evaluación de desempeño, Políticas de Compensaciones y beneficios y un procedimiento de Capacitación para el personal.

INTRODUCCIÓN

La Gestión de los Recursos Humanos se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de Administración de Talento Humano como son selección, capacitación, compensación y beneficios, evaluación y desarrollo del personal ha crecido en los últimos años.

Con frecuencia se atribuye a la pequeña y mediana empresa un bajo nivel de adopción hacia nuevas metodologías y sistemas de Gestión de Recursos Humanos; instrumentos que han mostrado ser eficientes en las grandes organizaciones como respuesta a las actuales exigencias del entorno sociocultural, cambios organizativos y carencia de visión directiva.

En efecto, las Pymes poseen características que no siempre se señalan y que requieren una consideración específica. No se trata tan sólo de empresas de menor tamaño, lo real es que tienen características y requerimientos que condicionan la eficacia de cualquier metodología de gestión y planificación de los Recursos Humanos.

Con esto se observa que la Gestión del Talento Humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información.

La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del Talento Humano, de manera que se puede asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

Es por este motivo que la gerencia para lograr la consecución de las metas organizacionales lo hace a través de sus trabajadores, tomando en cuenta sus conocimientos, experiencias, intereses y necesidades; es decir la gerencia a de atender la diversidad de cultura de sus miembros que en suma pasa a constituirse en su cultura organizacional. Para esto debe alcanzar un equilibrio entre los intereses de la empresa y los de sus empleados obteniendo equidad, incluyendo de esta forma la estrategia de Recursos Humanos.

La Gestión estratégica de Recursos Humanos genera en el desarrollo de cada una de sus funciones, relaciones de coordinación y flujos de información que mantienen una integración de toda la actividad y permiten obtener un valor agregado dentro de toda la organización, siendo la base la preparación profesional que tengan todos los participantes de la organización enfocada en el manejo de personal.

CAPITULO I

ANÁLISIS DE LA EMPRESA AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A.

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Cuando una empresa se encuentra en un proceso de desarrollo y crecimiento la Administración del Talento Humano, pasa a ser, es una de las áreas que se deben implementar de una manera acertada; pues las organizaciones están compuestas esencialmente de personas que brindan sus servicios profesionales para el correcto desempeño y desarrollo de una organización; y constituyen el capital principal para su funcionamiento. (Chiavenato, 1981)

Es por esto que, dentro de la Administración del Talento Humano, es muy importante tener en claro todos los procesos necesarios que se llevan a cabo y que permiten a una organización tener personas de excelencia profesional y también personal; que estén direccionadas al éxito y comprometidas con el cumplimiento de las metas planteadas por parte de una organización.

Es así que al enfocarse en el caso de estudio se puede identificar a simple vista que la empresa en estudio, que es una PYME¹ (SRI, 2013), las políticas y directrices establecidas para la administración del talento humano no se encuentra definidas ni enmarcadas en las tendencias actuales, por lo que dicha empresa requiere de un modelo eficaz de gestión del talento humano; y es como nace la necesidad de realizar este proyecto denominado “DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA UNA PYME EN EL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO CASO: AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A.”, con lo que se espera aportar al desarrollo de la compañía cambiando el modelo de gestión tradicional para que la empresa logre una correcta administración del talento humano y que el mismo este alineado con las políticas y metas de la empresa en estudio. Siendo así que el capital más importante para ésta son sus colaboradores y su correcta administración permitirá la consecución de los objetivos organizacionales.

Es conocido en la actualidad que las personas constituyen el capital más importante de una organización y su importancia radica a que han pasado a ser estudiados como sujetos activos, con conocimiento, habilidades y destrezas; que sin estas una organización no podría tener un normal funcionamiento y mucho menos cumplir con su razón social. (Chiavenato, 2002)

El tema de estudio está inmerso dentro de la línea de investigación de acuerdo a lo citado en los objetivos número: 3 y 6 del Plan Nacional del Buen Vivir del Ecuador,

¹ PYME: Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.

los cuales tienen como meta: Mejorar la calidad de vida de la población y Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas. Con esto se ha obtenido la aceptación y el interés de los directivos de la organización, para de esta manera diseñar e implementar un modelo gerencial para la correcta administración del talento humano en la empresa AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A. de acuerdo a las tendencias actuales y hacer más viable el logro de los objetivos de la misma.

1.1.1. Planteamiento del Problema de Investigación

Gracias al rápido desarrollo global en la actualidad y a la variedad de factores que han contribuido al fenómeno de la globalización como son los cambios: tecnológicos, económicos, sociales, culturales, etc.; la Administración de Talento Humano es una de las áreas que más cambios ha experimentado; pues en muchas organizaciones la denominación de administración de recursos humanos está sustituyéndose por gestión de talento humano, gestión de socios o colaboradores, gestión del capital humano e incluso gestión de personas. Todos estos nombres representan un espacio y una configuración nueva del área.

Así dentro de la organización en estudio existen muchas oportunidades de mejora dentro del área de Recursos Humanos y a su vez en cada uno de sus subsistemas, mediante la estandarización de estos procesos. También podemos ver que la Gerencia General, por las características de la organización, es en donde se centraliza la toma de decisiones sobre esta área, por lo que se puede perder claridad en la comunicación de los procesos, ocasionando problemas

dentro de la funcionalidad de la empresa viéndose afectado el clima organizacional que se lleva dentro de la misma.

Se puede ver con esto que el modelo Gerencial establecido de Talento Humano, no es lo suficientemente eficiente que permita exponer de una forma más clara y concreta las directrices y procesos básicos para una eficiente Administración del personal; con las que los colaboradores de la empresa puedan direccionarse para tener el mejor desempeño para el cumplimiento conjunto de los objetivos organizacionales propuestos por la misma; y reflejándose una falta de compromiso por parte de los colaboradores con la compañía; siendo afectada también la productividad de cada colaborador. (Peralta, Santofimio, & Segura, 2007)

Tampoco se evidencian políticas claras establecidas en los temas del área de Recursos Humanos, ni los procesos que se manejan; como son: reclutamiento y selección del personal; compensación del personal, desarrollo y capacitación del personal; y reglamentación y códigos de conducta del personal. Por lo que estos procesos en algunos casos no se pueden llevar acabo y los colaboradores no tienen acceso a la información dentro de la compañía; como por ejemplo, un código de conducta para saber cómo comportarse dentro de las mismas, programas de capacitación que ayuden a su crecimiento profesional, acceso a su información detallada remunerativa o premios por logros, etc.; a partir de las funciones que cada cargo ocupa dentro de las empresas.

1.1.2. Formulación del problema de investigación

¿La empresa AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A. poseen un modelo gerencial óptimo en base a los procesos de Administración del Talento Humano para sus colaboradores y cuáles son sus características?

1.1.3. Sistematización del problema de investigación

- ¿Se han establecido las herramientas y lineamientos que son la base para el correcto funcionamiento de los subsistemas de la gestión del talento en la empresa AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.?
- ¿Se conoce y aplica el proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.?
- ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal de la empresa AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.?
- ¿Existe una Política Salarial y Manuales que sirvan de base para la asignación de sueldos y beneficios para los empleados de la empresa AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.?

- ¿Se ha establecido un proceso de capacitación y desarrollo anual para el personal en las empresas AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.?

1.2. OBJETIVO GENERAL

Establecer una propuesta de un modelo gerencial en base a los subsistemas de administración del talento humano para el personal de la empresa AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.

1.2.1. Objetivos Específicos

- Analizar las herramientas y lineamientos bases para los subsistemas de gestión del talento humano en la empresa AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.
- Establecer procedimientos para el reclutamiento y selección del personal de las empresas AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.
- Definir un procedimiento para el desarrollo del personal y evaluación del desempeño de los mismos en la empresa AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.
- Identificar una Política de Compensación y Beneficios adecuada para la empresa AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.

- Constituir un proceso de capacitación anual para el personal de las empresas AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones han considerado que las personas son el elemento fundamental para el éxito y la consecución de los objetivos planteados, pues dependiendo de la manera en cómo se realiza la gestión del capital humano dentro de una organización; pueden aumentar o disminuir tanto las fortalezas como debilidades de la misma.

Es por esto la importancia de tener un modelo eficaz de administración del talento humano dentro de una empresa; pues el impacto de las decisiones sobre el personal de una compañía puede ser muy significativo en la consecución de los objetivos organizacionales planteados.

Con esto, si dentro de una organización no existe un acertado manejo o gestión del capital humano, o se trabaja a través de modelos tradicionales de gestión, se estaría desaprovechando el capital intelectual; sin considerar que en la actualidad la tendencia es administrar a través y conjuntamente con las personas.

La investigación busca por medio de la aplicación de los conceptos básicos y teoría de administración del talento humano; determinar cuáles son los subsistemas adecuados para la gestión del talento humano dentro de una PYME.

Lo que permitirá identificar un modelo integral y eficaz de la Gestión del Talento Humano, que contenga todos los subsistemas necesarios que brinden a la vez un valor agregado para los colaboradores y una ventaja competitiva en el mercado para la empresa en estudio.

Mediante la implementación de un modelo gerencial de Administración del talento humano se ayudará a la empresa a determinar las estrategias para optimizar los recursos financieros destinados para la gestión del personal, verificando la factibilidad e importancia de aplicar los procesos de Recursos Humanos dentro de la empresa en estudio, los mismos que estén alineados a la realidad y necesidades de dicha empresa.

Con esto se busca implementar las estrategias para un mejor manejo de su capital más importante, a fin de tener un alto grado de satisfacción del personal dentro de la empresa en estudio.

Adicional a esto este proyecto servirá como instrumento de modelo y aporte a la investigación de la administración de talento humano en una empresa, y sustentación de otros proyectos con similares características; siendo una herramienta de comparación para estudiantes o profesionales interesados en el tema y determinar la importancia de una adecuada administración del talento humano que hará que los colaboradores se sientan más a gusto en su lugar de trabajo.

1.4. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.

AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A. conforma un grupo de empresas que cuenta con profesionales calificados, capaces de aportar soluciones adecuadas a las necesidades de cada cliente y ofrecer el asesoramiento técnico necesario para el correcto funcionamiento, óptimo rendimiento y aplicación de productos y servicios en el sector automotriz.

1.4.1. Reseña Histórica de AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.

AUTOREPUESTOS DHELYTYRE y CAR SHOPPING S.A. es una empresa PYME dedicada principalmente a la importación y distribución, tanto al por mayor como venta directa, de repuestos originales para automóviles de marca: Chevrolet, Volkswagen, Hyundai, Daewoo y Kía, enfocándose principalmente a la distribución de los repuestos a nivel empresarial.

AUTO REPUESTOS DHELYTYRE S.A. se constituyó como compañía limitada el 15 de julio de 1994, el 09 de junio de 1999 mediante resolución de junta general extraordinaria se decide transformar a AUTO REPUESTOS DHELYTYRE de compañía limitada a SOCIEDAD ANÓNIMA. Inicialmente la empresa se dedicaba a la comercialización de repuestos automotrices de vehículos marca CHEVROLET a nivel de la ciudad de Quito. Sin embargo en

1998 empezó la importación desde Brasil de repuestos para vehículos marca CORSA y VOLKSWAGEN; siendo el día de hoy una de las principales empresas comercializadoras de repuestos línea CHEVROLET y VOLKSWAGEN a nivel nacional.

CAR SHOPPING S.A. se constituyó como compañía limitada el 09 de abril de 1997, el 23 de diciembre del 2002 mediante resolución de junta general extraordinaria se decide transformar a CAR SHOPPING de compañía limitada a SOCIEDAD ANÓNIMA. La empresa inició sus actividades comerciales importando desde Corea del Sur repuestos automotrices de vehículos marca HYUNDAI, KIA y DAEWOO. CAR SHOPPING S.A. es una de las principales empresas comercializadoras de repuestos línea HYUNDAI y KIA a nivel nacional.

En cuanto al recurso humano, AUTOREPUESTOS DHELYRE y CAR SHOPPING S.A. nace solamente con 2 empleados; en la actualidad la empresa cuenta con una nómina de 20 personas distribuidas en una Oficina Matriz, dos sucursales y un Tecnicentro de servicio.

Así la empresa AUTOREPUESTOS DHELYRE y CAR SHOPPING S.A. a lo largo de casi 18 años ha logrado una posición importante en el mercado de distribución y comercialización de repuestos, siendo reconocidas a nivel local por la calidad de los productos que ofrece y en la seriedad en los tiempos de respuesta y líneas de crédito que brindan a sus clientes.

1.4.2. Misión

“Somos un grupo de empresas de venta al por mayor y menor de repuestos de vehículos automotores que garantiza a sus clientes un producto de calidad, que busca la preferencia del mercado nacional, generando rentabilidad que beneficie a sus clientes tanto internos como externos bajo políticas de eficiencia, ética, responsabilidad social y preocupación por el medio ambiente.” (De la Torre, 2014, pág. 4)

1.4.3. Visión

“Esperamos en 15 años ser una de las principales compañías de repuestos y talleres mecánicos del Ecuador, que comercialice y brinde servicio de mantenimiento automotriz de manera eficiente, y con elevado grado de responsabilidad social, asegurando la calidad de nuestro producto y servicio para posicionarnos día a día como empresa líder en el mercado, orientando nuestros recursos humanos hacia la optimización de su potencial profesional mediante capacitación de alto nivel que les permita potencializar sus habilidades y brindar servicios de excelencia conducidos hacia la satisfacción de las necesidades del consumidor final.” (De la Torre, 2014, pág. 5)

1.4.4. Objetivos institucionales

AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A. tienen como actividades del negocio:

- La venta al por mayor y menor de accesorios, partes y piezas de vehículos.
- Venta al por mayor y menor de llantas nacionales e importadas, venta de lubricantes, refrigerantes y productos de limpieza para todo tipo de vehículos automotores.

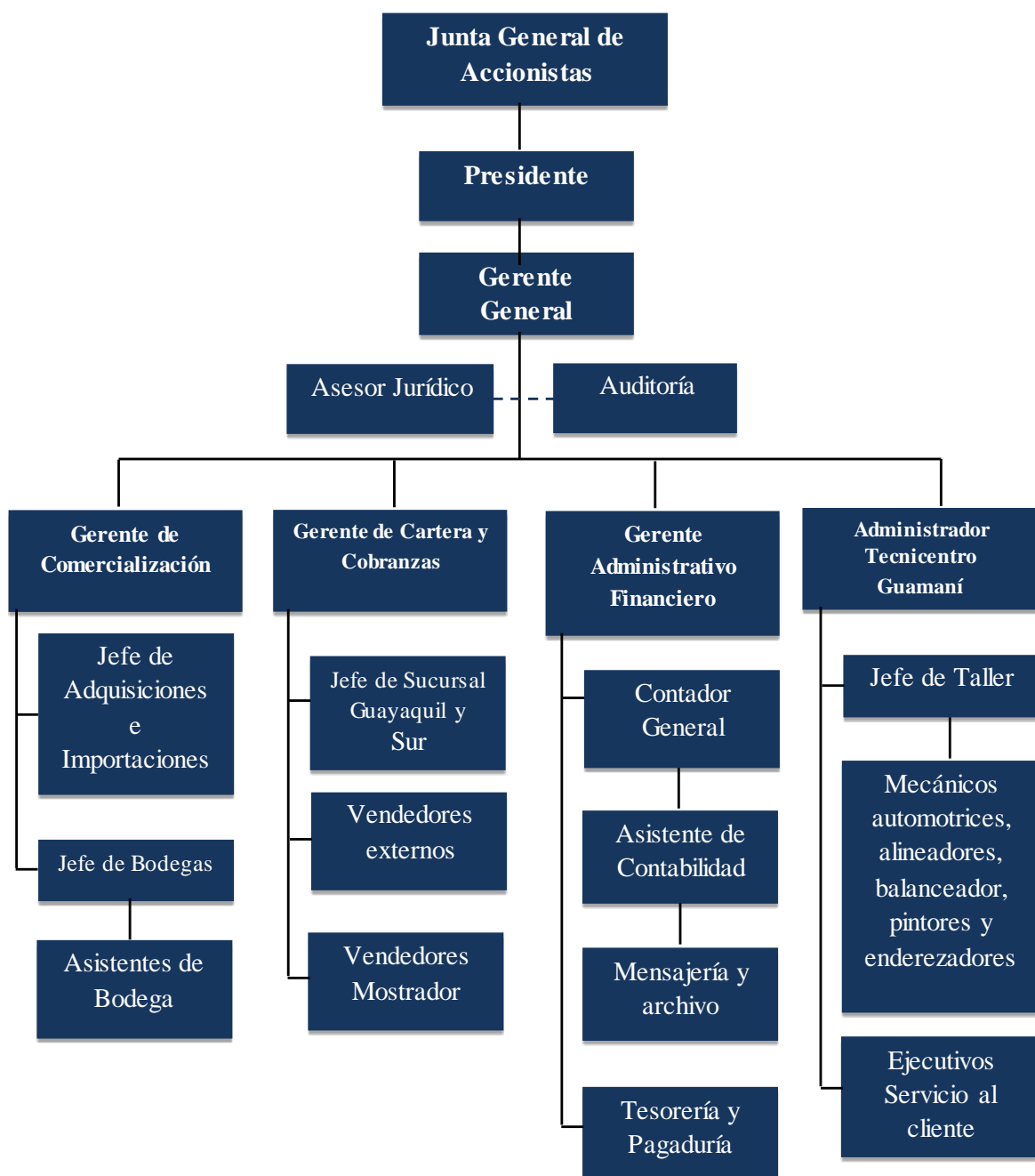
- Reparación y mantenimiento de vehículos automotores. Los servicios de mecánica y mantenimiento de vehículos que se ofrecen en el Mega Taller y Tecnicentro Automotriz Dhelytyre son los siguientes:
- Mecánica rápida y reparación de motores, cajas de cambio, embragues, suspensiones y sistemas de inyección electrónica.
 - ✓ Enderezada y pintura al horno.
 - ✓ Alineación y balanceo con alineadora 3D.
 - ✓ Análisis de gases y lavada de inyectores.
 - ✓ Auxilio Mecánico inmediato.

1.4.5. Establecimientos y Sucursales de AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.

La primera sucursal se abrió en la Ciudad de Guayaquil en el año 2001 con el objeto de abrir más el mercado y mejorar los canales distribución para los clientes quienes solicitaban un mejor servicio de logística. Y la otra sucursal se encuentra en la Ciudad de Quito en el sector sur, esta se inauguró en el año 2004 con el objetivo principal de mejorar la logística de entregar más prontamente el producto al cliente. Viendo la necesidad de brindar un mejor servicio en el año 2013 la Gerencia de la compañía, decide expandir su giro de negocio brindando el servicio de reparación y mantenimiento de vehículos inaugurando un Tecnicentro de servicios mecánicos de reparación y mantenimiento.

1.5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A.

1.5.1. Estructura Organizativa



1.6. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE LA EMPRESA AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.

La organización ha considerado que las personas son el elemento fundamental para el éxito y la consecución de los objetivos planteados, pues dependiendo de la manera en cómo se realiza la gestión del capital humano dentro de una organización; pueden aumentar o disminuir tanto las fortalezas como debilidades de la misma. Aquí radica la importancia de tener un modelo eficaz de administración del talento humano dentro de la empresa, ya que si dentro de una organización no existe un acertado manejo del capital humano, o se trabaja a través de modelos tradicionales de gestión, se estaría desaprovechando el capital intelectual; sin considerar que en la actualidad la tendencia es administrar a través y conjuntamente con las personas.

Como vemos no está definido un modelo de administración del talento humano en la empresa AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A; y la gestión se basa en la centralización de la toma de decisiones por parte de la Gerencia General de la compañía, sin embargo estas decisiones no se encuentran alineadas con las necesidades y expectativas de sus colaboradores; por lo que la empresa puede tener un crecimiento lento y no lograr los objetivos organizacionales propuestos, mucho menos brindar un nivel de satisfacción óptimo para cada uno de sus colaboradores.

La Gerencia General de la empresa en estudio debe considerar que la implementación de un moderno modelo de gestión de personas brindará un mejor manejo de su más

importante capital como son sus colaboradores; que permita una mejor visión para poder tomar decisiones más acertadas en su negocio.

Así se ve la necesidad de implementar un modelo de gestión del talento humano que optimice los procesos internos que se llevan dentro de AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A., que con este modelo de administración se pueda ver la importancia de los procesos que se llevan a cabo dentro de una área de Gestión del Talento Humano y el impacto que tienen dichos procesos para el giro del negocio, y con esto lograr tener un nivel alto de satisfacción del personal de la empresa AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A., logrando compromiso y motivación necesaria en los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Existen varios enfoques de los que significa Administrar Recursos Humanos, según Mondy (1997), lo más importante es la organización y considera que el talento humano solo es un instrumento para alcanzar los objetivos trazados, con lo cual el talento humano es considerado simplemente como un recurso más, y no considera las necesidades del colaborador como individuo, más bien como organización.

Chruden y Sherman (1997), consideran a la Administración de Recursos Humanos, como una fuente de seguridad para el talento humano, ya que siempre habla de la superación y cuidado del personal, en primer lugar y por ende para el de su organización, concepto con el cual se coincide totalmente, ya que esto refleja lo que debería ser en una empresa, el cuidado y crecimiento del potencial humano, quién sin duda es el principal eje de cualquier organización.

Chiavenato recopila los conceptos anteriores y lo hace uno solo, de acuerdo a su concepto busca mediante un proceso administrativo, aplicar técnicas que permitan aprovechar al máximo el potencial humano, y a su vez busca que la organización sea el medio para que cada uno de sus colaboradores alcance sus metas, independientemente de las funciones que desempeñe dentro de la organización.

A continuación se enmarcan algunos conceptos:

“La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (Chiavenato, 2000, pág. 165)

“La Administración de Recursos Humanos es la utilización de las personas como recursos, para lograr objetivos organizacionales” (Mondy & Noe, 1997, pág. 4)

“La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad así como aspectos de justicia.” (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, pág. 2)

2.1.1. Origen de la Administración de Talento Humano.

“La Administración de Recursos Humanos nace a principios del siglo XX bajo el nombre de Relaciones Industriales, fungiendo como un intermediario entre organización y empleados para aminorar ó desaparecer el conflicto que se suscitaba entre los objetivos organizacionales e individuales de los empleados. Todo esto se inició exactamente en la era de la industrialización clásica o revolución industrial (1900-1950), asociado con el paradigma de producción en línea propuesto por Henry Ford.

En ésa época, la estructura de las organizaciones era funcional, burocrática, centralizada, piramidal e inflexible y la cultura organizacional se encontraba

orientada hacia el pasado, haciendo énfasis en la conservación de tradiciones y/o valores, tornándose un ambiente cada vez más estático, previsible y con pocos cambios. Otra de las concepciones adoptadas fue que las personas eran consideradas como factores de producción; todo estaba al servicio de la tecnología, el hombre era considerado como un complemento de la máquina.” (García, Evolución de la Gestión de las Organizaciones, 2008)

Es así que a partir de la década de 1930 con la revolución industrial y las nuevas condiciones económicas que se dieron se generó la necesidad de contar con nuevos sistemas organizacionales, así como de nuevas estructuras; ya que estos modelos primitivos eran muy lentos y rígidos.

La nueva organización trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercado, finanzas, producción, así comenzaron aparecer los departamentos de relaciones industriales como consecuencia de las necesidades de poner en manos experta a la función de Administración de personal.

2.1.2. Importancia de la Administración del Talento Humanos.

“Hoy en día se hace necesario que entendamos la importancia de cada uno de los procesos y registros establecidos en el área de recursos humanos, ya que mundialmente las economías han dado un giro significativo sobre sus áreas de interés, encontrándonos ante un entorno de constantes cambios y de alta competitividad, donde el proceso de globalización y apertura de mercados amenaza de forma arrastrante nuestros intereses nacionales.” (Betancourt, 2002)

Todas las empresas deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personas, ya sea para mejorar la productividad o el desempeño en el trabajo.

“En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño” (Chquisengo)

Aquí radica la importancia de un correcto manejo del personal aplicando las teorías de administración del talento humano correspondientes para conseguir los objetivos organizacionales establecidos y fijados. Es de suma importancia para todas las áreas dentro de una organización; y también una herramienta fundamental para todos los gerentes que administran dichas áreas. (Alles, 2006, pág. 21)

2.1.3. Evolución de la Gestión del Talento Humano

La historia de la gestión del talento humano es relativamente reciente, a pesar de que la administración de personas tiene sus orígenes en la Revolución Industrial, como a continuación se describe:

- **Relaciones industriales.**

El nacimiento de la Administración de Recursos Humanos inició su desarrollo a partir de los problemas que empezaron a presentarse en las organizaciones, debido al crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales, las cuales ocasionaban una barrera de comunicación entre organización y empleado. En la industrialización clásica surgen los

antiguos departamentos de personal y, posteriormente, los departamentos de relaciones industriales. Las personas en esta etapa son consideradas como simples proveedoras de esfuerzo físico y muscular

- Administración de personal y motivación

Después llegó la era de la industrialización neoclásica (1950-1990), surgen los Departamentos de Recursos Humanos que se dedican a desarrollar funciones operacionales y tácticas como órganos prestadores de servicios especializados. La estructura de las organizaciones empezó a sufrir cambios debido a que el sistema de estructura funcional se volvió obsoleto, así que se optó por establecer nuevos modelos de estructura que ayudarán a innovar y a adaptarse a las nuevas condiciones. (Espinosa, 2011, pág. 34)

- Gestión de Recursos Humanos

En la década de 1960, la Administración de Personal se tornó cambiante debido a la obsolescencia de la legislación laboral, provocando así el aumento desproporcionado de los desafíos organizacionales. A causa de este problema, la organización empezó a poner más énfasis en las personas considerándolas como un recurso indispensable para el éxito a nivel organización; así surgió la Administración de Recursos Humanos. Sin embargo la Administración de Recursos Humanos aún sufría el vicio de concebir a los empleados como meros recursos productivos.

- Gestión del Conocimiento

Después se entró a la era de la del conocimiento (1990- a la fecha); la Administración de Recursos Humanos adquirió otro enfoque: Gestión del conocimiento, las personas pasaron de ser recursos humanos organizacionales a seres dotados de habilidades y capacidades intelectuales.

- Gestión del Talento

Es así como se inicia la época denominada la Era del Talento, y se enmarca en la Gestión del Talento Humano. Aquí es en donde las empresas inteligentes se dan cuenta de la importancia de atraer y retener capital intelectual que asegure resultados contundentes hacia la organización; al mismo tiempo que se les brinda un ambiente adecuado para su desarrollo y satisfacción. Por lo tanto, en la actualidad el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento. (Garcia, Tesis Uson Mx, 2008)

En la tabla 1 podemos observar un resumen de los cambios y transformaciones que ha sufrido el área de recursos humanos.

Tabla 1: Cambios y transformaciones en el área de recursos humanos

Cambios y transformaciones en el área de recursos humanos				
Era de la industrialización clásica (De 1900 a 1950)		Era de la industrialización neoclásica (De 1950 a 1990)		Era de la información (Después de 1990)
<ul style="list-style-type: none"> · Comienzo de la industrialización y formación del proletariado · Transformación de los talleres en fábricas · Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia · Adopción de estructuras tradicionales y departamentalización funcional y divisional · Modelo mecanicista burocrático. Estructuras altas y gran amplitud de control" · Necesidad de orden y rutina 		<ul style="list-style-type: none"> · Expansión de la industrialización y el mercado de candidatos · Aumento del tamaño de las fábricas y el comercio mundial · Inicio del dinamismo del ambiente inestabilidad y cambio · Adopción de estructuras híbridas y de nuevas soluciones organizacionales · Modelo menos mecanicista, estructuras planas y amplitud de control más reducido. · Necesidad de adaptación 		<ul style="list-style-type: none"> · El mercado de servicios sobrepasa el mercado industrial(bienes manufacturados) · Adopción de unidades de negocios para sustituir las grandes organizaciones · Dinamismo, turbulencia y cambios extremos · Adopción de estructuras orgánicas y adhocráticas · Modelos orgánicos ágiles, flexibles y variables · Necesidad de cambio
Departamento de personal	Departamento de relaciones industriales	Departamento de recursos Humanos	Departamento de gestión del talento humano	Equipos de gestión del talento humano
Personas vistas como mano de obra		Personas vistas como recursos humanos		Personas vistas como socias

Fuente: (Espinosa, 2011, pág. 35)

Elaboración: Andrés Araujo

2.1.4. Administración Estratégica de Recursos Humanos

Es por esto que el trabajo de un Gerente de Recursos Humanos se ha vuelto clave para las organizaciones, sus decisiones han pasado a ser cada vez más estratégicas para cualquier organización. Como observamos en la evolución de la Administración del Talento Humano en las empresas antiguas el departamento de administración de personal se enfocaba únicamente en la contratación y despido de personal, siendo lo más relevante administrar las nóminas y los planes de prestaciones.

Sin embargo con la globalización, la evolución de la tecnología y la naturaleza del trabajo ahora las decisiones tomadas por un Gerente de Recursos Humanos son más estratégicas y forman parte de la planeación estratégica de toda la empresa. Es decir, ahora la administración estratégica de recursos humanos es formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que una organización requiere para alcanzar sus objetivos estratégicos y que están descritos dentro del plan estratégico de una empresa. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, págs. 12 - 13)

2.1.5. Objetivos de la Administración del Talento Humano.

Los objetivos de la gestión de personas son diversos pues la administración del Talento Humano debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- “Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables” (Chiavenato, 2002, págs. 10-11)

Dichos objetivos están relacionados directamente con la importancia que tiene el área dentro de la empresa; ya que permiten ayudar a la organización a alcanzar y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

2.1.6. Principales Funciones del área de Recursos Humanos y Organización de un área de Recursos Humanos.

La gestión del talento humano es responsable de cumplir las siguientes funciones, que posteriormente se derivarán en sus principales procesos:

- Realizar el reclutamiento y selección de personal.
- Apoyar en la formación y capacitación del personal.
- Planificar el desarrollo de Personal.
- Asignar las compensaciones y Remuneraciones.
- Coordinar la evaluación del desempeño y control del personal.
- Medir continuamente el clima y satisfacción laboral.
- Administración del personal.
- Manejar las relaciones laborales.
- Estar al tanto de la prevención de riesgos laborales.

Martha Alles (2006), agrupa las principales funciones de la gestión del talento humano en dos grandes grupos: unas que se denominan Oficina de Personal que se relacionan con todo aquello que una organización debe realizar para cumplir adecuadamente con las leyes vigentes en el país en donde realiza sus actividades.

En el segundo grupo agrupa los temas a los cuales se les denomina Área de Capital Humano que incluye aquellas funciones que no se derivan de una ley sino de buenas prácticas para el desarrollo de personal. En el siguiente cuadro observamos un resumen de lo mencionado anteriormente.

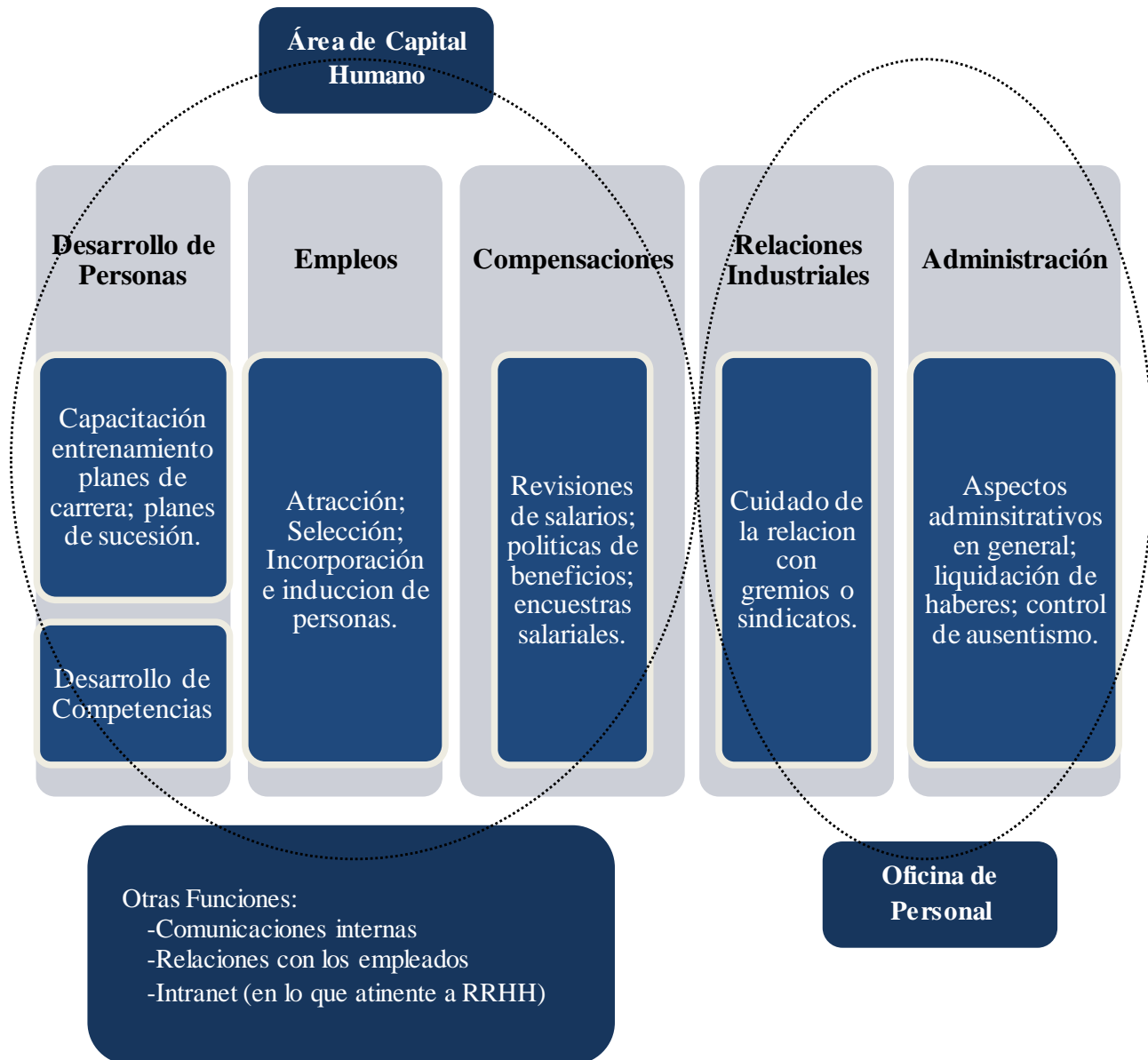


Figura 1. Principales Funciones del área de Recursos Humanos o Capital Humano

Fuente: (Alles, 2006, pág. 23)

Elaboración: Andrés Araujo

Con estas funciones el departamento de recursos humanos brinda ayuda especializada a la organización, es así que puede estar dividida en distintas sub

áreas que cumplan con las funciones descritas anteriormente (Dessler & Varela, Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano, 2011, pág. 6)

A continuación se presenta un Organigrama funcional de un área de recursos humanos:

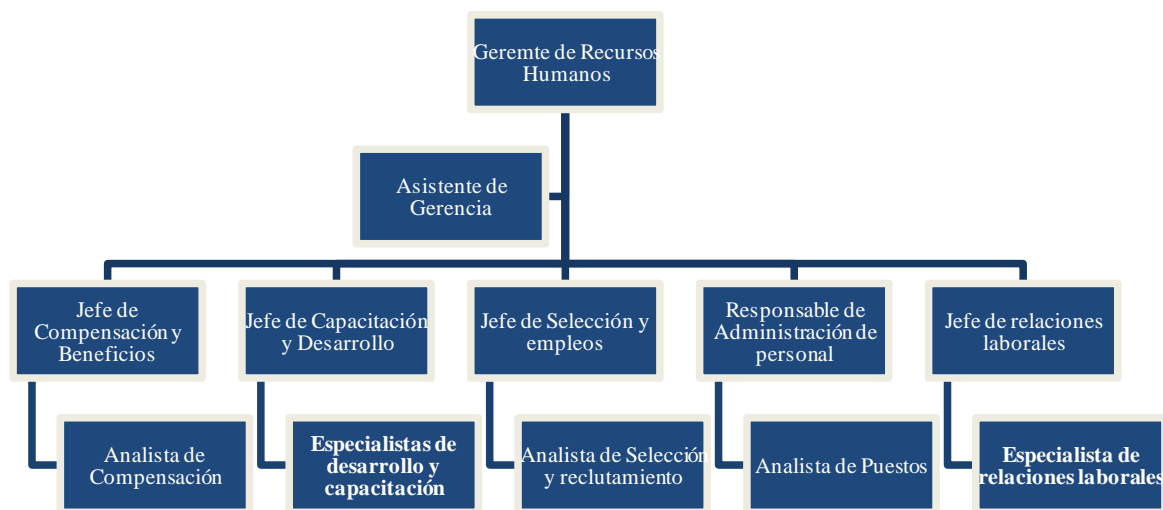


Figura 2: Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos

Fuente: (Rojas, 2008)

Elaboración: Andrés Araujo

Mientras tanto la administración de recursos humanos en negocios pequeños es simplemente una versión reducida de la administración de recursos humanos en las organizaciones grandes, en donde una misma persona puede cumplir con diversas funciones inherentes al área. Como una empresa pequeña cuenta con un número reducido de personal, este tipo de empresas tal vez no requieran de una persona especializada en el área a tiempo completo; sin embargo es de

suma importancia que los propietarios de este tipo de negocios tengan el asesoramiento de un especialista de recursos humanos para la toma de decisiones en la administración de su capital humano.

2.1.7. Procesos de la Administración del Talento Humano.

De acuerdo a las funciones descritas la Administración del Talento Humano entonces incluye seis procesos de la gestión del talento humano que son los que se describen a continuación:

a. Admisión de personas:

Son el conjunto de procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Estos procesos incluyen la planeación de personal, el reclutamiento y selección de personas. (Chiavenato, 2002, págs. 13-14)

Es así que se inicia con la planeación de empleados en donde la empresa decide cuáles puestos cubrirá y como logrará esto. Esta planificación debe surgir de los planes estratégicos de la empresa, tales como: entrar en negocios nuevos, construir plantas o reducir costos, que afectan los tipos de puestos que la compañía necesita cubrir o reducir. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, pág. 166)

La planificación de personal se elabora sobre pronósticos básicos de tres aspectos principalmente, de necesidades de personal, de dotación

candidatos internos y de dotación candidatos externos. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, pág. 167)

Luego de determinar la cantidad necesaria de empleados se debe estimar la posible oferta de candidatos internos y externos; se inicia determinando la cantidad de los candidatos internos el objetivo es conocer sus habilidades mediante sus informes de evaluación de desempeño. Si al realizar este análisis no existen candidatos internos suficientes para cubrir los puestos proyectados se realiza un pronóstico de candidatos externos en la cual los gerentes de recursos humanos tendrán que investigar información del mercado laboral.. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, pág. 169)

Al tener la necesidad de una vacante dentro de la organización el siguiente paso consiste en identificar a un conjunto de candidatos a través del reclutamiento; que es el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos; estimularlos para que soliciten empleo en la organización.

b. Reclutamiento Interno:

Para que sea eficaz requiere del uso de herramientas como la revisión bancos de habilidades de los empleados, revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño y la revisión de las capacitaciones y

entrenamiento recibidos por parte de los empleados. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, págs. 172-176)

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

En primer lugar, como ventaja éste constituye un proceso más económico, ágil y rápido. Se puede conocer las debilidades y fortalezas de un candidato de una manera más fácil y segura. Constituye una fuente importante de motivación para los empleados y con esto estén más comprometidos con la empresa. Finalmente los candidatos internos requieren menos inducción y quizá menos capacitación que los externos.

Limita a la empresa en cuanto al talento disponible y los colaboradores que no obtienen las posiciones a las que aplicaron podrían sentirse descontentos. Y cuando la empresa requiera cambiar la línea de dirección si todos los gerentes provinieran de ascensos, éstos mostrarían la tendencia a mantener el estatus quo. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, págs. 176-177)

c. Reclutamiento Externo.

Se refiere a utilizar distintas fuentes para traer a potenciales candidatos externos a la compañía, y entre las fuentes de reclutamiento externo tenemos los siguientes:

- ✓ Recomendaciones de los empleados de la empresa y candidatos espontáneos
- ✓ Anuncios de prensa y reclutamiento por internet.
- ✓ Compañías de identificación de nivel ejecutivo o empresas de cazadores de talento

Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

Entre las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo se pueden observar: que primero enriquecerá a la empresa con ideas nuevas y experiencias. Y que la empresa logre aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos. En cambio como desventaja se observa que son procesos más costos, es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos.

Una vez que se tiene una terna de candidatos que cumplan las características necesarias para una vacante; mediante los métodos y herramientas antes mencionadas se procede a realizar la *selección* a los mejores candidatos para el puesto. Este proceso es necesario para poder determinar de forma adecuada entre una enorme gama de diferencias individuales tanto físicas e intelectuales como de comportamiento para determinar a aquella persona que puede ocupar mejor la posición vacante. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, pág. 210)

La selección de personal se puede iniciar con la aplicación de pruebas a los candidatos; tomando en cuenta que ésta y cualquier otra herramienta de selección debe ser un instrumento confiable y válido. Comúnmente, para la selección de personal lo que más usan los especialistas de recursos humanos son las *pruebas de personalidad y rendimiento*, pues estas pueden explicar su desempeño laboral. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, págs. 210-221)

Otra herramienta muy útil especialmente para seleccionar gerentes que puedan ser ascendidos a otros cargos son los *Centros de Evaluación de Administradores o Assessment Center* que consiste en una simulación en donde los candidatos desarrollan tareas administrativas realistas bajo presión y la observación de expertos que evalúan el potencial de liderazgo de cada candidato. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, págs. 224-227)

Una vez cumplida con la aplicación de las pruebas la siguiente herramienta a usar dentro del proceso de selección es la verificación de antecedentes y referencias de los aspirantes, esto se realiza para investigar la información proporcionada por el candidato y para descubrir información perjudicial, como antecedentes penales y otros rasgos. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, pág. 229)

Sin embargo tal vez la herramienta de selección más importante sea la entrevista ya que es un procedimiento diseñado para obtener información de un

candidato que pueda servir para predecir el desempeño laboral futuro a partir de respuestas orales de los aspirantes. Esta herramienta es el procedimiento de selección más utilizado y es una herramienta indispensable y puede predecir mucho mejor el desempeño.

La entrevista es una conversación formal y profunda que conduce a evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Ésta permite la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, pág. 254)

Es importante aclarar que se debe hacer dos entrevistas dentro de un proceso de selección a un candidato. Una dirigida por el departamento de recursos humanos y la otra por el futuro supervisor, ya que el papel del departamento de personal consiste en enviar al supervisor dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación, y el supervisor es la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimiento técnicos del solicitante.

Con esto se procede a describir los tipos de entrevistas de selección cuya clasificación se realizará de acuerdo a los siguientes parámetros:

De acuerdo a su estructura se observan:

- Entrevistas Estructuradas y no estructuradas

De acuerdo al contenido de las entrevistas se encuentran:

- Entrevistas Situacionales
- Entrevistas Conductuales
- Entrevistas bajo presión

De acuerdo a su aplicación las entrevistas pueden ser:

- De uno a uno o por medio de un panel de entrevistadores
- Secuencial estructurada y secuencial no estructurada

También existen otro tipo de entrevistas que se pueden aplicar mediante distintos medios como pueden ser por teléfono o video éstas pueden llegar a ser más precisas que las que se llevan a cabo uno a uno al juzgar la escrupulosidad, la apariencia y las habilidades de un aspirante. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, págs. 254-262)

Así, se observa que generalmente la entrevista predice mucho mejor el desempeño de lo que se creía y es comparable con muchas otras técnicas de selección.

A continuación se presenta un gráfico que muestra cómo se realizaría un proceso de reclutamiento y selección completo.

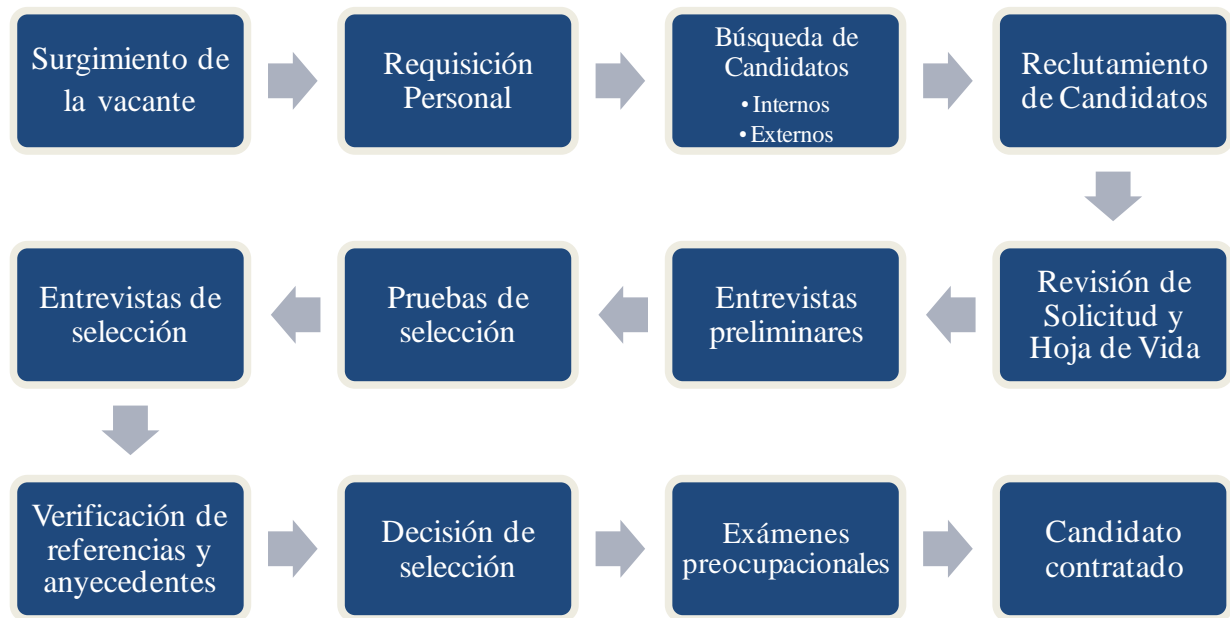


Figura 3. Proceso de reclutamiento y selección.

Fuente: (Charles, 2012)

Elaboración: Andrés Araujo

d. Análisis de Puestos.

Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2002, págs. 13-14)

El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de los cargos que son ocupados por las personas, además de la

determinación de las características de la gente que se contratará para cumplirlo.

La información que se reúne al realizar el análisis de puestos y que después va a ser utilizada para la administración de recursos humanos puede ser la siguiente:

- ✓ Actividades laborales a realizar
- ✓ Conductas humanas
- ✓ Máquinas, herramientas, equipos y auxiliares de trabajo
- ✓ Estándares de desempeño
- ✓ Contexto social y organizacional del puesto
- ✓ Requisitos humanos necesarios

La información que se recopile del análisis de puestos también servirá para respaldar varias actividades de la administración de recursos humano como son: las decisiones de reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, decisiones de sueldos y salarios, requisitos de capacitación, descubrimiento de obligaciones no asignadas y el cumplimiento de la igualdad de oportunidades de empleo.

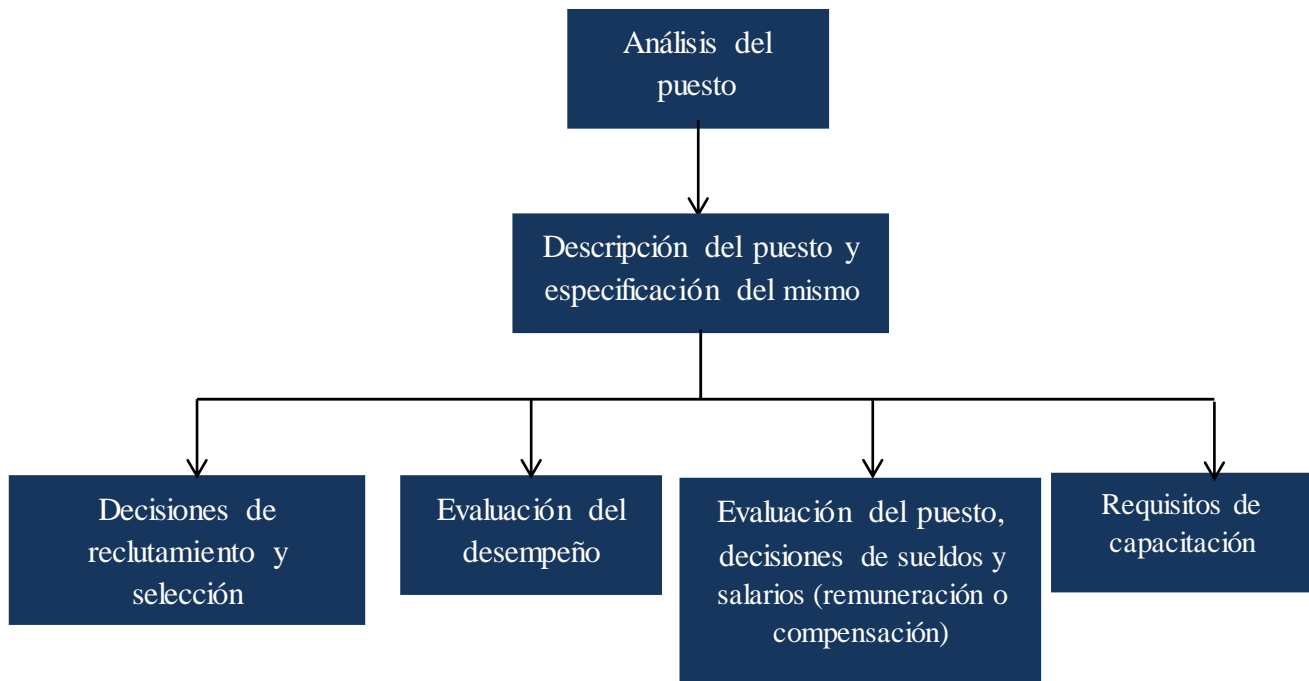


Figura 4. Usos de la información del análisis de Puesto

Fuente: (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, pág. 127)

Elaboración: Andrés Araujo

Con esto se procede a realizar el análisis de puesto de acuerdo a los siguientes pasos:

- ✓ Paso 1.- Decidir cómo se utilizará la información recolectada ya que así se determinará cuáles datos se debe recabar y como se lo va a hacer; aquí se determina las técnicas y herramientas de recolección de datos.

- ✓ Paso 2.- Revisar la información básica importante de la empresa como organigramas, gráficas de procesos y descriptores de puestos existentes.
- ✓ Paso 3.- Seleccionar puestos representativos, es decir que pueden existir varios puestos similares, para esto se realizará el análisis de una muestra de los mismos.
- ✓ Paso 4.- Se analiza el puesto reuniendo datos sobre actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados y las condiciones de trabajo. En este paso se utilizan uno o más métodos para el análisis de cargos.
- ✓ Paso 5.- Verificación de la información del análisis de puestos con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato para confirmar que la información sea correcta y esté completa.
- ✓ Paso 6.- Se realiza una descripción y una especificación del puesto que son dos informes tangibles del análisis de puesto. La descripción se refiere a la declaración escrita de las actividades y responsabilidades del puesto mientras que la especificación del puesto se refiere a las cualidades, los rasgos, las habilidades y los antecedentes personales que se requieren para desempeñar el puesto. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, págs. 126-128)

Al analizar los métodos para recolectar la información para el análisis de puestos se deben tomar en cuenta algunas consideraciones; primero que el análisis del puesto implica un esfuerzo conjunto por parte de un especialista recursos humanos, el trabajador y el supervisor del empleado. Segundo también este análisis requiere que se recabe información de varias personas familiarizadas con la posición. Tercero, cuando varios empleados realizan el mismo trabajo la información para el análisis se reúnen de varios de ellos para determinar el tiempo estándar que un empleado dedica a ese puesto cuando son de distintos departamentos.

Cuarto, que las preguntas y las encuestas sean claras y comprensibles; y finalmente, que se debe observar y cuestionar a los entrevistados al inicio del proceso para descubrir cualquier problema, mientras se tiene tiempo para corregir el procedimiento que se está utilizando (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, págs. 129-137)

Los métodos más utilizados para reunir datos del análisis de puestos son las entrevistas, los cuestionarios, las observaciones y los diarios o bitácoras. A continuación se detallan cada uno de estos métodos.

- ✓ Entrevistas
- ✓ Cuestionarios
- ✓ Observación

Sin embargo los métodos cualitativos como las entrevistas y los cuestionarios, no son siempre apropiados para el análisis de puestos, ya que si se requiere comparar puestos para determinar salarios es útil determinar valores cuantitativos a cada puesto. Las técnicas más utilizadas para el análisis cuantitativo de puestos son:

✓ *Cuestionario para el análisis de puestos (CAP):*

Este es un cuestionario muy estructurado que incluye 194 preguntas, que cada uno de los cuales representa un elemento básico que puede o no tener un papel importante en el puesto. La ventaja de esta técnica es que produce una calificación o un perfil cuantitativo de un puesto en términos de sus calificaciones obtenidas en cinco actividades laborales básicas que son: tener responsabilidades de toma de decisiones, de comunicaciones o sociales; desempeñar tareas que requieran habilidades; desarrollar actividad física; operar vehículos o equipos, y; procesar información.

✓ *Procedimiento del departamento del Trabajo:*

Es un método estandarizado por medio del cual se pueden evaluar, clasificar y comparar cuantitativamente distintos puestos en base de datos, personas y cuestiones relacionadas con cada puesto. En éste método se utiliza un conjunto de actividades básicas estándar, llamadas funciones del trabajador para describir lo que un empleado logra hacer

en relación con datos, personas y cosas (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, págs. 137-139)

Tabla 2: Funciones básicas de un trabajador según el Departamento del Trabajo de EU

	Datos	Personas	Cosas
Actividades Básicas	0 Sintetizar	0 Asesorar	0 Montar
	1 Coordinar	1 Negociar	1 Trabajar con precisión
	2 Analizar	2 Instruir	2 Operar/controlar
	3 Recopilar	3 Supervisar	3 Conducir/operar
	4 Calcular	4 Entretener	4 Manipular
	5 Copiar	5 Persuadir	5 Atender
	6 Comparar	6 Hablar/dar indicaciones	6 Alimentar y sacar
		7 Servir	7 Manejar
		8 Seguir Instrucciones/ayudar	

Nota: Determine la "calificación" el puesto del empleado respecto a los datos, las personas y las cosas, al observar su trabajo y al determinar cada uno de las tres categorías, cuáles son las funciones básicas que ejemplifican el puesto. En cada columna, "0" equivale a mucho, mientras "6", "8" y "7" corresponden poco

Fuente: (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, pág. 139)

Elaboración: Andrés Araujo

Una vez recopilada la información del análisis de puestos, se procede a realizar la redacción de los descriptivos de cada puesto. Ésta consiste en un texto que detalla lo que hace la persona que ocupa el puesto, como realiza sus actividades y en condiciones desempeña su labor. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, págs. 141-148)

Sin embargo no hay un formulario estándar para redactar la descripción de un puesto, la mayoría contienen de una u otra forma secciones que cubren los siguientes aspectos:

- ✓ Identificación del puesto
- ✓ Resumen del puesto
- ✓ Responsabilidades y obligaciones
- ✓ Autoridad del puesto
- ✓ Estándares de Desempeño
- ✓ Condiciones laborales
- ✓ Especificaciones y requisitos del puesto

Sin embargo se debe tomar en cuenta que en la actualidad los expertos en el análisis de puestos afirman en ambientes laborales de alto desempeño las descripciones basadas en listas de obligaciones específicas pueden no fomentar las conductas que las empresas necesitan los trabajadores para que cambien de un puesto a otro de manera continua y ejerzan autocontrol. Es por esto, que en la actualidad las empresas están utilizando métodos más nuevos para describir puestos como es *el análisis de puestos basado en competencias*.

Lo anterior significa que la redacción de descripciones de puestos debe realizarse a partir de competencias en lugar de obligaciones. Es decir que

deben estar las características demostrables de una persona que permiten medir el desempeño, como conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo, ya que de ésta forma se enfoca en el “que” se logra, mientras que en el análisis basado en competencias se enfoca en “cómo” el trabajador cumple los objetivos del puesto.

Los principales motivos para realizar una descripción de puestos en términos de competencias son: que las descripciones tradicionales de puestos pueden ser contraproducentes si la meta es un sistema de trabajo de alto desempeño. Segundo, constituye un proceso más estratégico, ya que se describen las habilidades, los conocimientos y las competencias que el trabajador necesita. Y tercero, constituye el sustento necesario para el proceso de administración del desempeño, que es basar la capacitación, las evaluaciones y las retribuciones de los empleados en el fomento y el reforzamiento de las habilidades que se necesitan para alcanzar metas.

Para redactar los descriptivos de puestos basados en las competencias va a implicar un proceso similar al análisis de puestos tradicional, pero se plantearán preguntas abiertas acerca de las responsabilidades y actividades del puesto, enumerando las habilidades específicas que requiere el puesto. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, pág. 156)

- e. Capacitación y Desarrollo de Personas.-** Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los

colaboradores. Estos procesos incluyen el entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración (Chiavenato, 2002, págs. 13-14)

El primer paso es realizar una correcta inducción a la compañía de este nuevo personal, ésta implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en la organización. Es así que debe lograr por lo menos cuatro objetivos: sentirse bien recibido y cómodo; adquirir una comprensión global sobre la organización, así como las políticas y procedimientos; quedar claro lo que se espera en términos de su trabajo y conducta; y por último, conocer la manera en la que la empresa actúa.

Una vez realizada una correcta inducción al puesto, es recomendable realizar la capacitación de empleados tanto nuevos como antiguos proporcionándoles las habilidades que se requieren para desempeñar el trabajo, o fortaleciendo aquellas que por experiencia ha adquirido alineándola con la realidad de la empresa. En conclusión la capacitación es una de las bases de la buena administración y una tarea fundamental que los gerentes deben organizar correctamente. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, págs. 292-294)

Los programas de capacitación deben contener los siguientes pasos:

- ✓ En primer lugar analizar las necesidades de capacitación, identificando las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo.
- ✓ Luego se realiza el diseño de la instrucción en donde se deciden y se producen los contenidos del programa de capacitación, determinando las técnicas de capacitación.
- ✓ El tercer paso es la validación en donde se eliminan los defectos del programa.
- ✓ Luego se realiza la implementación del programa en donde se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
- ✓ Finalmente se realiza la evaluación, en donde se determina los éxitos o fracasos del programa. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, págs. 292-295)

El desarrollo gerencial:

Es el desarrollo a largo plazo de las capacidades de los gerentes actuales o futuros, mediante la impartición de conocimientos, cambio de actitudes o la mejora de habilidades. Este proceso consiste en evaluar las necesidades estratégicas de la empresa, observando posteriormente el desempeño de los actuales gerentes y finalizar con el desarrollo de los mismos.

Planeación de la sucesión:

Este programa busca implementar un proceso a través del cual una organización planea cubrir y cubre puestos de alto nivel.

Este proceso incluye varios pasos:

- ✓ Primero, prever las necesidades gerenciales con base en factores estratégicos.
- ✓ Posteriormente se revisa el inventario de habilidades de la empresa para evaluar el talento con el que se cuenta, siendo estas habilidades los datos de la preparación académica y experiencia laboral o preferencias de carrera.
- ✓ En tercer lugar crear una gráfica de reemplazo que resume información de los candidatos potenciales y sus necesidades de desarrollo.
- ✓ Finalmente se inicia el desarrollo gerencial con métodos como la capacitación gerencial en el trabajo, fuera del mismo y técnicas de desarrollo.

Evaluación de las actividades de capacitación:

Es importante que el gerente evalúe el programa de capacitación, en donde se medirá principalmente las reacciones de los participantes ante el programa, qué aprendieron en el programa, y el grado en que su conducta en el trabajo cambió como resultado del programa. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, págs. 321-322)

f. La administración y evaluación del desempeño:

Estos son procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. (Chiavenato, 2002, págs. 13-14).

La *administración del desempeño* es un proceso que consolida el establecimiento de metas, evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, este tiene el objetivo de asegurarse de que el desempeño del empleado respalde las metas estratégicas de la empresa. Esto significa que se establezcan metas específicas alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa, garantizar una mejora continua en la capacidad y desempeño del empleado, así como garantizar que el personal reciba la capacitación que requiere para desempeñar el trabajo. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, págs. 336-339)

La *evaluación del desempeño* es un elemento del proceso de ésta administración, la cual habrá de enfocarse en planear e influir en el modo en el que el desempeño del empleado produce mejores resultados para la organización mediante las metas específicas establecidas. El desempeño se evalúa por cuatro razones principales:

- ✓ Las decisiones de pagos y ascensos se basan en las evaluaciones de los empleados.
- ✓ La evaluación periódica del desempeño de los empleados constituye un factor integral en el proceso de administración del desempeño del patrón.

- ✓ La evaluación permite que el jefe desarrolle un plan para corregir cualquier deficiencia del trabajador y reforzar las cuestiones que el mismo hace correctamente.
- ✓ Las evaluaciones del desempeño ofrecen la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades.

La persona que realiza generalmente la evaluación es el supervisor del empleado, más no el departamento de recursos humanos; y es quien debe estar familiarizado con las técnicas de evaluación, entender y evitar problemas que afecten el proceso, así como saber llevarlo a cabo de forma justa.

El proceso de evaluación del desempeño consta de tres pasos:

- ✓ *Definir el puesto.*- implica asegurarse que el supervisor y su subordinado coincidan respecto a sus obligaciones y estándares de trabajo.
- ✓ *Evaluar el desempeño.*- compara la práctica real del subordinado con los estándares que se han establecido, lo que implica el uso de algún tipo de formulario para calificación.
- ✓ *Sesiones de retroalimentación.*- se analizan el desempeño y el progreso del subordinado, a la vez que se planea el desarrollo requerido.

(Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, págs. 339-340)

Métodos Evaluación:

Para la evaluación es necesario la ayuda y una herramienta predeterminada y formal, para lo cual al diseñar esta herramienta es necesario considerar el qué se va a medir y cómo medirlo.

En lo que respecta a qué se va a medir, es posible medir el desempeño del empleado en términos como calidad, cantidad y rapidez del trabajo, o bien medir el desempeño en cuanto al desarrollo de las competencias o logro de las metas. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, págs. 341-353)

En cuanto al cómo medirlo hay varios métodos, a continuación se menciona cada uno de ellos:

- ✓ Método de la escala gráfica de calificaciones
- ✓ Método de clasificación alterna
- ✓ Método de comparación por pares
- ✓ Método de distribución forzada
- ✓ Método del incidente crítico

g. Compensación de las personas.- es el proceso para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales. Incluye recompensas, remuneración y beneficios, y servicios laborales. (Chiavenato, 2002, págs. 13-14)

Tiene dos componentes principales: los pagos monetarios directos (pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y los pagos monetarios indirectos (prestaciones económicas como el seguro pagado por el patrón y otros beneficios flexibles no económicos). Cabe mencionar que el diseño de cualquier plan salarial está determinado por los factores legales, sindicales, de igualdad y de políticas del país (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, pág. 422)

El plan de remuneración debe superar las metas estratégicas de la empresa, en donde la gerencia debe producir *una estrategia de recompensa ajustada*, es decir se debe diseñar un paquete total de recompensas con la finalidad de motivar en el empleado las conductas que la compañía necesita para apoyar y lograr su estrategia competitiva. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, pág. 427)

El procedimiento para establecer tarifas salariales, asegurando una competitividad externa, equidad interna y equidad procesal, consiste de en los siguientes pasos:

- ✓ Llevar a cabo una *encuesta salarial* para ver cuánto pagan otros patrones en puestos similares garantizando la competitividad externa.

La información que arroja la encuesta salarial es utilizada en primer lugar para determinar el valor de puestos de referencia, las encuestas

reúnen datos sobre prestaciones como seguros, licencias por enfermedad y vacaciones, con la finalidad de sentar una base para tomar decisiones sobre las prestaciones de los empleados.

- ✓ Determinar el valor de cada puesto de su compañía por medio de valuaciones de puestos (garantizando equidad interna). La valuación de puestos se usa para determinar una estructura jerárquica de sueldos y salarios.
- ✓ Agrupar puestos similares en niveles salariales, es posible que el comité gerencial agrupe puestos ya sea en términos de su jerarquía o número de puntos.
- ✓ Asignar un precio a cada nivel salarial utilizando curvas salariales. El propósito de la curva salarial es mostrar la relación entre el valor de cada puesto y los rangos salariales promedio asignados a los escalafones.
- ✓ Ajustar los rangos salariales lo que implica elaborar rangos de salarios y corregir los rangos que están fuera de la curva salarial. Los rangos salariales son una serie de niveles dentro del escalafón que muestran tarifas salariales máximas, mínimas e intermedias para éste, que por lo general se basan en los años de servicio prestados. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, págs. 431-441)

Sin embargo se puede utilizar la remuneración basada en las competencias, entre ellas: para respaldar sistemas de trabajo de alto desempeño es decir lograr que los empleados trabajen con una motivación intrínseca,

organizándose en equipos y animando a los miembros de los equipos a rotar con libertad en diferentes puestos. Para respaldar las metas estratégicas y finalmente la administración del desempeño, es decir ajustar las metas, capacitación, valuación y recompensas de los empleados para que apoyen los objetivos estratégicos de la empresa. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, págs. 445,446)

Una vez establecido los planes de remuneración, es importante utilizar incentivos basados en el desempeño para motivar a los empleados, estableciendo planes para toda la organización. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, págs. 472, 473)(Véase Figura4)

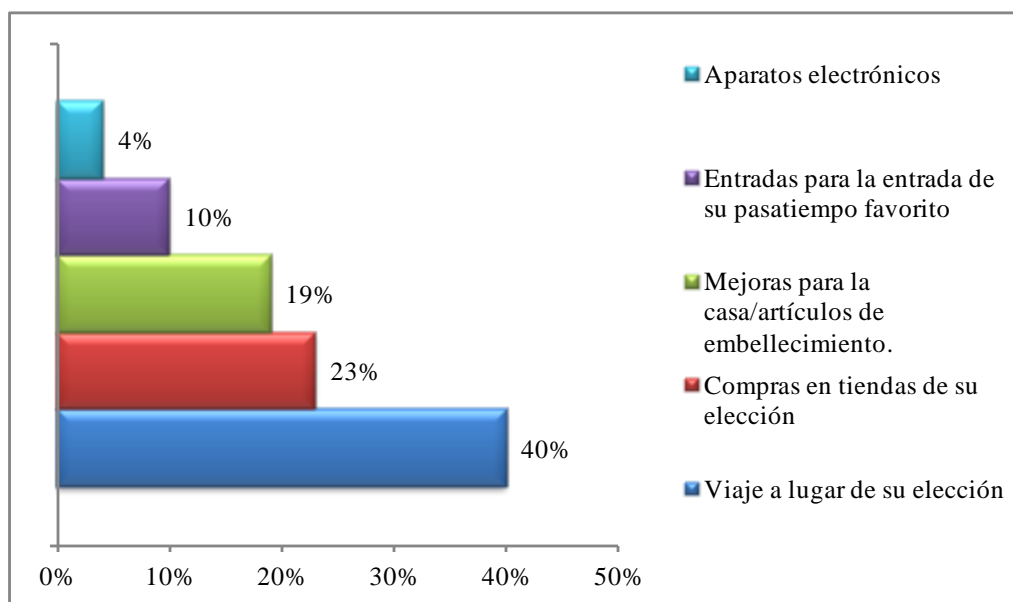


Figura 5: Preferencia de los empleados por incentivos no monetarios

Fuente: (Hutson, 2002, pág. 76)

Elaboración: Andrés Araujo

Una vez indicados los planes de remuneración y de incentivos se debe analizar los planes de prestaciones o beneficios que son los pagos económicos y no económicos indirectos que los empleados reciben por trabajar en la empresa, representan una parte importante de su sueldo e incluyen cuestiones como por ejemplo: los seguros de vida y salud, las pensiones, bonificaciones, el tiempo libre remunerado, prestaciones para la familia del empleado (cuidados de guardería), etc.

Dependiendo del país en donde se encuentre la empresa existirán prestaciones que la empresa brinde a sus colaboradores y también aquellas exigidas por la ley como la seguridad social. Así, las prestaciones representan casi una tercera parte de sueldos y salarios, mientras que las prestaciones exigidas por la ley son las más costosas.

Por consiguiente, las empresas requieren diseñar con cuidado sus paquetes de beneficios, e incluirlos dentro de políticas internas las cuales deben cubrir aspectos importantes como: cuáles prestaciones se ofrecerán, a quién cubrirán, si se deben negar las prestaciones a los empleados que se encuentran en periodo de prueba, cómo se financiarán las prestaciones, procedimientos para controlar costos y la forma de comunicación de las prestaciones. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, págs. 510, 511)

h. Mantenimiento de Personas.- procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las personas, los cuales se enfocan en la ética, la justicia y el trato justo en la administración de recursos humanos. Estos procesos incluyen administración de la disciplina, privacidad del personal, el manejo de los despidos, higiene y seguridad. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009, págs. 552-554)

2.1.8. Recursos Humanos en PYMES

Las PYMES son organizaciones que desarrollan actividades industriales, comerciales y de servicios que combinando capital, trabajo y medios productivos obtienen un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades para un sector y un mercado determinado. Es decir las PYMES un conjunto de pequeñas y medianas empresas que presentan características propias de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, número de trabajadores, y su nivel de producción, por lo que es indiscutible el importante papel que cumplen en el desarrollo de algunas economías del mundo, y en particular en la nuestra.

En Latinoamérica, estas empresas representan alrededor del 95% de todas las empresas. Sin embargo, su aporte al producto interno bruto y al crecimiento es inferior al de las grandes y medianas.

Con esto se puede decir que las características principales las pequeñas empresas son:

- Empresas típicamente familiares.
- Capital aportado principalmente por el dueño.
- El dueño del negocio cumple múltiples actividades lo que ocasiona una única forma de toma de decisiones
- Se caracterizan por tener un área de producción poco especializada.
- Predomina el personal poco calificado y mal remunerado.
- En cuanto al área de Recursos Humanos, es la más descuidada. Por ejemplo; las contrataciones se llevan a cabo sin observar ningún proceso previo que asegure el éxito de la contratación.
- La capacitación se hace cuando ya la persona se ha ubicado en el puesto de trabajo. La supervisión y revisión de los logros del personal se da a través de observación directa del dueño principalmente, de manera informal.

Las personas responsables del manejo del talento humano en estas empresas son variadas; es muy disminuido el número de empresas que tienen establecidos los cargos de jefatura de Recursos Humanos; es decir normalmente los cargos de gerente general, gerente administrativo, subgerente, director financiero, asistente administrativo, secretaria de gerencia y contador son los que asumen parte de la función de recursos humanos.

De acuerdo al estudio realizado dentro del Programa Expopyme de la Universidad del Norte de la Ciudad de Barranquilla, Colombia; en el cual se realizó un análisis para determinar la situación de la gestión del talento humano en las Pymes exportadoras de los sectores confecciones y alimentos, se pudieron observar los siguientes resultados:

Existencia del área de recursos humanos: Se encontró que el área de Recursos Humanos es la que en menos proporción está presente dentro de las estructuras organizacionales, pues del total de empresas estudiadas 39 adolece de ella, al igual que del área de calidad. En 10 empresas los dueños son los que asumen las funciones de Recursos Humanos, y no cuentan con la función estructurada. Como se puede observar aquí las PYMES se limitan a ocuparse de actividades que tienen que ver con la administración de la nómina, seguridad social y conflictos laborales únicamente.

Análisis de Cargos: Siendo el proceso de análisis y descripción de cargos uno de los más importantes, es preocupante haber encontrado que casi la mitad de las empresas no lo tienen. La razón principal aducida por las PYMES para carecer de este proceso fue que carecen de un departamento de recursos humanos que se dedique a su elaboración e implementación.

Selección de personas: En este el proceso las PYMES investigadas tienen en cuenta el análisis de la hoja de vida, las entrevistas, las pruebas técnicas y la verificación de referencias como insumos fundamentales a la hora de elección.

Sin embargo no se contemplan algunas herramientas como las pruebas psicológicas, por ejemplo, ya que no cuentan con recursos económicos para contratar un psicólogo que aplique pruebas, es decir manejan una concepción práctica de la selección que consiste en elegir a una persona que conoce el oficio.

Proceso de socialización organizacional (inducción): Llama la atención que si bien un importante número de empresas respondieron que aplican el proceso de socialización, éste no está debidamente formalizado y documentado. Asumen el entrenamiento al cargo y al área como parte de la inducción.

Proceso de capacitación: Si bien este proceso garantiza la competitividad de las personas y de las organizaciones y posibilita el desarrollo individual, profesional y organizacional, los resultados de ésta investigación son desalentadores.

Se encontró que no se realiza diagnóstico de necesidades en el 79% de las empresas, que carecen de programas formales de entrenamiento para los empleados el 73%, no tienen plan de capacitación el 75%, no cuentan con presupuesto de capacitación el 81% y no tienen infraestructura y equipos para capacitar el 67%.

Las empresas que aplican el entrenamiento y la capacitación lo hacen de manera informal y poco organizada: ubican al escogido en el área de trabajo para que con la práctica vaya aprendiendo y posteriormente evalúan su desempeño y utilizan la rotación de cargos como forma de entrenar al recién llegado.

Planes de carrera: Del total de empresas encuestadas, el 85% contestó que no tenía un plan de carrera formalmente establecido para sus empleados, ya que su estructura organizacional es muy pequeña y no permite establecer ascensos.

Plan de reconocimientos: En cuanto al tema de los reconocimientos para los trabajadores, es necesario anotar que sólo el 21 % de las empresas encuestadas tiene establecidos mecanismos de reconocimiento

Con relación al plan de incentivos, se encontró que el 50% de las empresas lo aplican y se materializa a través de la bonificación por cumplimiento de metas y de la producción.

Evaluación del desempeño: El 65% de las empresas encuestadas respondieron afirmativamente a la aplicación de la evaluación del desempeño de los trabajadores. Sin embargo las evaluaciones se basan en observaciones directas que hace el supervisor de área, en las que mide tiempo, habilidades, conocimientos resultados del trabajador frente a su labor. Por lo tanto, no es un proceso formal, ni estandarizado.

Proceso de compensación: vale la pena destacar que los criterios utilizados por las empresas para asignar los salarios de los empleados son el aporte del cargo a la producción (10%), a la labor desempeñada por el trabajador (6.3%), a las características propias de los cargos (25%) y a los parámetros legales establecidos por el gobierno nacional (35%). La escala salarial y el comportamiento de la industria son elementos secundarios. Sin embargo este análisis permite a cualquier empresa tener estructuras salariales que les permitan competir en el mercado y tener un adecuado manejo salarial. (Naranjo, 2005)

Así a pesar de que en Latinoamérica las PYMES juegan un papel muy importante dentro de las economías de estos países existe un deficiente manejo del capital humano; y con esto se observa que estas empresas no puedan desarrollar su potencial al máximo generando valor agregado a Stakeholders y poder lograr emprendimientos a nivel regional e internacional, ya que teniendo estructuras claras y personal que proporcionen valor agregado a cada proceso se puede conseguir objetivos más ambiciosos a futuro por el potencial que las PYMES significan para la región latinoamericana. Es así como dentro de este tipo de empresas también es importante tener un correcto manejo de la administración de talento humano, ya que esto puede ser un factor fundamental para su desarrollo.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Administración de Recursos Humanos.- “Es el conjunto de políticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recurso humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2002, págs. 13-14)

Talento Humano.- “No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.” (Chuquisengo)

Eficiencia. Es garantizar el cumplimiento de procesos bajo disminución de recursos, costos y/o tiempo sin afectar la calidad, el servicio y el producto.” (Hoyos, 2005, pág. 1)

Selección de Personal.- “La selección de recursos humanos se define como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal” (Chiavenato, 1981, pág. 201)

Descripción de Cargos.- “La descripción de cargos es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización como son las tareas, objetivos del cargo y atribuciones del mismo.” (Chiavenato, 1981, pág. 275)

Evaluación del Desempeño.- “Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona.” (Chiavenato, 1981, pág. 300)

Compensación.- “Son aportaciones que confiere la organización a cada persona a cambio de su trabajo. La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.), es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.” (Espinoza, 2011)

Entrenamiento y Desarrollo del Personal.- “El entrenamiento significa preparar a la persona para un adecuado desempeño en el cargo extendiéndose a una nivelación intelectual a través de la educación general. El desarrollo profesional es la educación que tiene por objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo.” (Chiavenato, 1981, págs. 456-457)

Desarrollo Organizacional.- “El campo del desarrollo organizacional ve a la organización como un sistema global y se compromete a mejorar su eficiencia a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructura organizacionales.” (Chiavenato, 1981, pág. 511)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

El presente estudio es de tipo exploratorio-descriptivo pues se busca encontrar de acuerdo a la literatura existente cuales son los modelos de administración del talento humano que en la actualidad son los más utilizados; y con esto, identificar las características de estos modelos y definir las mejores alternativas para lograr el objetivo de establecer un modelo gerencial que permita una adecuada administración del talento humano para la empresa AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A..

3.1. SELECCIÓN DE TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Se utilizará principalmente como fuentes primarias:

- **Encuestas:** Para la obtención de información se procedió a la realización de encuesta a todos los niveles organizacionales de la compañía, con un total de 20 encuestas. Con el fin de obtener la información necesaria acerca de la percepción actual que tienen los colaboradores de la administración del talento humano dentro de la empresa en estudio, observando necesidades de los mismos sobre los

procesos que se llevan a cabo dentro del área. La información obtenida es de tipo cuantitativa para su medición.

- **Entrevistas:** Las entrevistas se realizaron a las posiciones claves dentro de las empresas en estudio para obtener resultados con los que se puedan determinar distintas percepciones de la administración del talento humano.

Para la investigación se utilizarán principalmente:

- Fuente bibliográfica de libros.
- Artículos de revistas de publicación nacional
- Internet, bibliotecas y hemerotecas virtuales.

Este tipo de información generalmente se encuentra publicada, por lo que, se hará referencia a documentos realizados por otras personas, artículos, historias, revistas, que tengan que ver con el estudio de administración de beneficios y manejo de personal.

3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO GENERAL.

Se utilizó la investigación acción para la obtención de la información necesaria que permita verificar la viabilidad de implementar los procesos de recursos humanos dentro de la empresa en estudio, esto a través de la síntesis bibliográfica, clasificación de

archivos; donde se utilizan técnicas como la sistematización bibliográfica, encuestas, entrevistas, utilizando la estadística descriptiva a partir de las encuestas.

Se utilizaron como unidades de investigación a los gerentes de áreas específicas y demás empleados de la empresa AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A.

Se tabularon las encuestas que aplicadas a los empleados y se realizaron las entrevistas correspondientes a personas claves dentro de la empresa que fueron el Gerente General y Gerente Administrativa, escogidos en base a que estas posiciones toman las decisiones sobre la Administración actual de Recursos humanos. La información recopilada sirvió determinar cuáles son las características de la administración del talento humano; siendo estos la base de la investigación. (Ver anexo 1 y 2)

Finalmente de los resultados obtenidos se planteará una propuesta de un modelo gerencial para la administración del talento humano de una manera eficiente.

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y REPRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ENCUESTAS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS A LOS COLABORADORES DE AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A.

A continuación se muestra los resultados del estudio dentro de la empresa AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A. en base al total de la nómina de la empresa es decir 19 encuestas, sin incluir a las posiciones gerenciales de áreas específicas a quienes se realizaron entrevistas. El modelo de la encuesta se encuentra adjuntado en el Anexo 1.

Tabla 3: Género de los colaboradores de la empresa

Género	No.
Masculino	13
Femenino	6

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrés Araujo

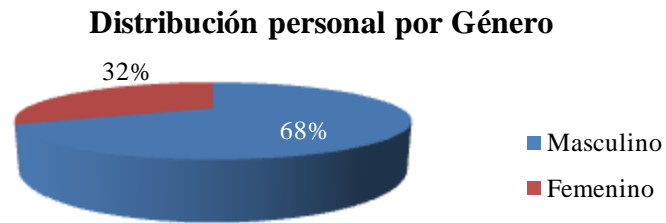


Figura 6: Distribución del Personal por Género

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

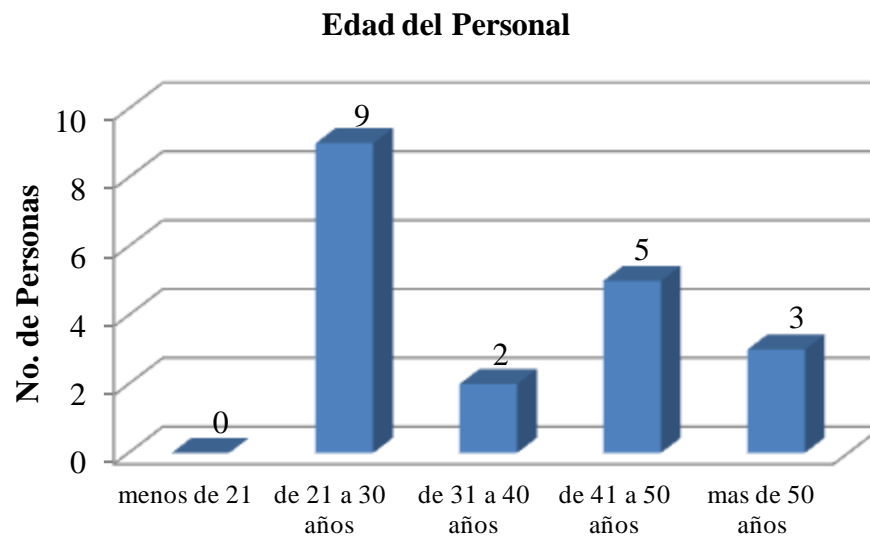


Figura 7: Edad del Personal

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Pregunta 1: ¿Qué cargo desempeña actualmente?

Tabla 4: Distribución por Cargos Tipo.

Cargo	No.
Administrador Tecnicentro	1
Coordinador	1
Jefe de área	3
Ejecutivo de Servicio al cliente	3
Ejecutivo de Ventas	2
Vendedor de mostrador	1
Mecánico	3
Asistente	5
Otro Cargos tipo	0

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

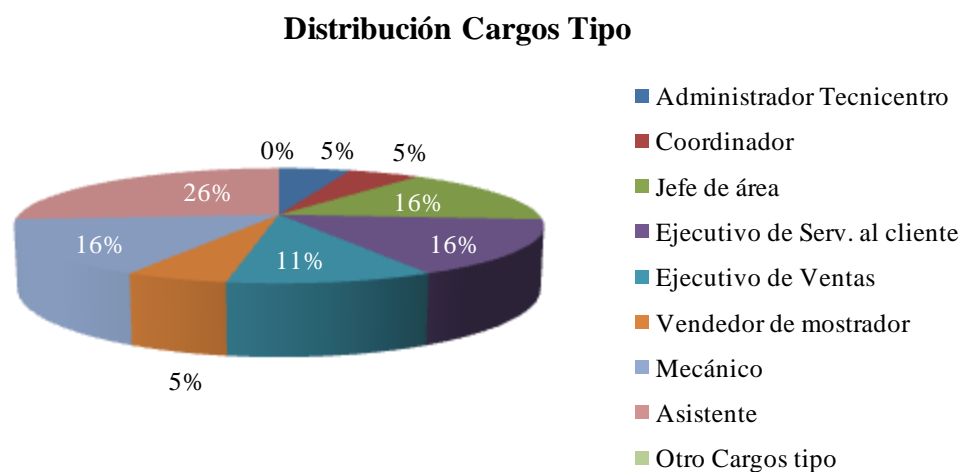


Figura 8: Distribución de Cargos Tipo

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Análisis.- Como se puede observar en cuanto a la demografía de la empresa vemos que en cuanto a la distribución de género existe una importante brecha entre el porcentaje de hombres y mujeres que laboran en la empresa, siendo el porcentaje más alto correspondiente a hombres lo que explicaría que por el giro de negocio de la empresa al ser del ámbito automotriz está correcto; sin embargo al realizar un análisis más profundo e identificar en que posiciones están distribuidos los colaboradores vemos que inclusive en los cargos administrativos predomina un mayor porcentaje de hombres y solamente en cargos operativos y de servicio se concentra el porcentaje de mujeres, lo que podría deberse a una no planificación de la selección que se analizará posteriormente. Se observa también en cuanto a edades que hay un equilibrio entre experiencia y también juventud lo que podría ser una oportunidad importante para un cambio de cultura y manejo del talento.

Finalmente se ha logrado identificar los cargos tipo que se pueden encontrar en la empresa como son: administrador de Tecnicentro, coordinador, jefe de área, ejecutivo de servicio al cliente, ejecutivo de venta, mecánico y asistente.

Pregunta 2: ¿Conoce usted si existe un área de recursos humanos en la empresa?

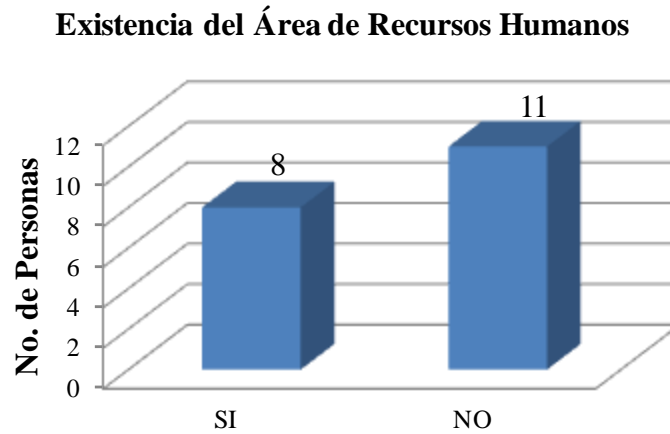


Figura 9: Conocimiento de existencia del Área de Recursos Humanos

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Pregunta 3: ¿Identifica usted quien realiza la gestión de talento humano en la empresa?

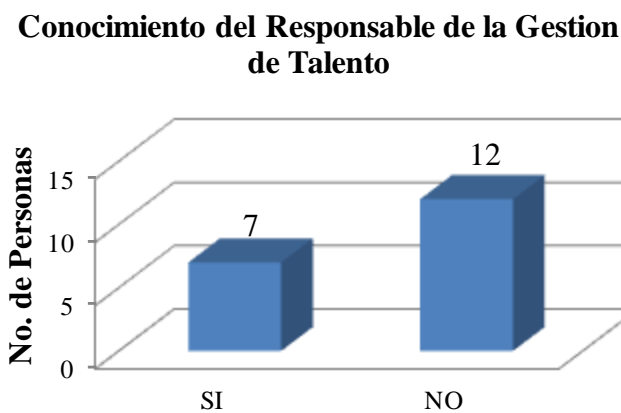


Figura 10: Conocimiento del Responsable de la Gestión de Talento Humanos

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Análisis.- En cuanto a la percepción que tienen los colaboradores de la empresa sobre si existe o no un área de Recursos Humanos, se observa en primer lugar que la mayor cantidad de personas no tienen conocimiento de la existencia del área de recursos humanos y que está alineado con el poco conocimiento de la persona que es responsable de RRHH; sin embargo al realizar un análisis un poco más profundo vemos que para los empleados que indicaron que si conocen de la existencia de un área de recursos humanos dentro de la empresa confunden a la gestión de talento con el manejo de administración de personal, pues como se explicó en el Capítulo II esta área corresponde únicamente al manejo de nómina, pago de sueldos y salarios y control de ausencias; cuando esto no corresponde a una administración estratégica del talento humano.

Pregunta 4: ¿Ha tenido Usted a su alcance el descriptivo de funciones de su cargo?

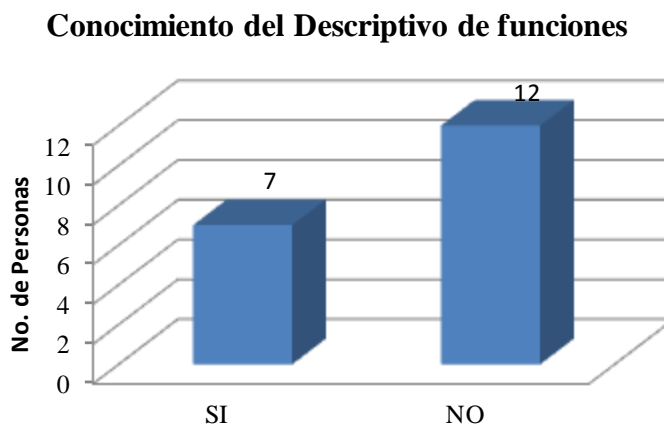


Figura 11: Conocimiento del Descriptivo de Funciones

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Análisis.- En cuanto al análisis de cargos y descriptivo de funciones como se podrá ver más adelante en el análisis de las entrevistas a personas clave de la empresa, no existe un proceso estandarizado ni formalizado que se aplique en la empresa. Pero también se puede observar que esto se puede verificar ya que un alto número de empleados no ha tenido acceso a su descriptivo de cargo y por ende no tienen claro principalmente las principales funciones que debe cumplir en su cargo. También se puede decir que no se ha hecho un levantamiento de la información para establecer los distintos descriptivos de cargos de la empresa; sin embargo, y a pesar de toda esta evidencia vemos que existe un porcentaje importante de colaboradores que indican que si han tenido acceso y conocen su descriptivo de funciones, al hacer un análisis un poco más profundo se puede ver que los cargos más altos y claves son quienes indican esto pero se puede observar que por el nivel de cargo que ocupan se les ha indicado informalmente o empíricamente las funciones que deben cumplir en su labor.

Pregunta 5: ¿Cómo llegó usted a esta empresa?

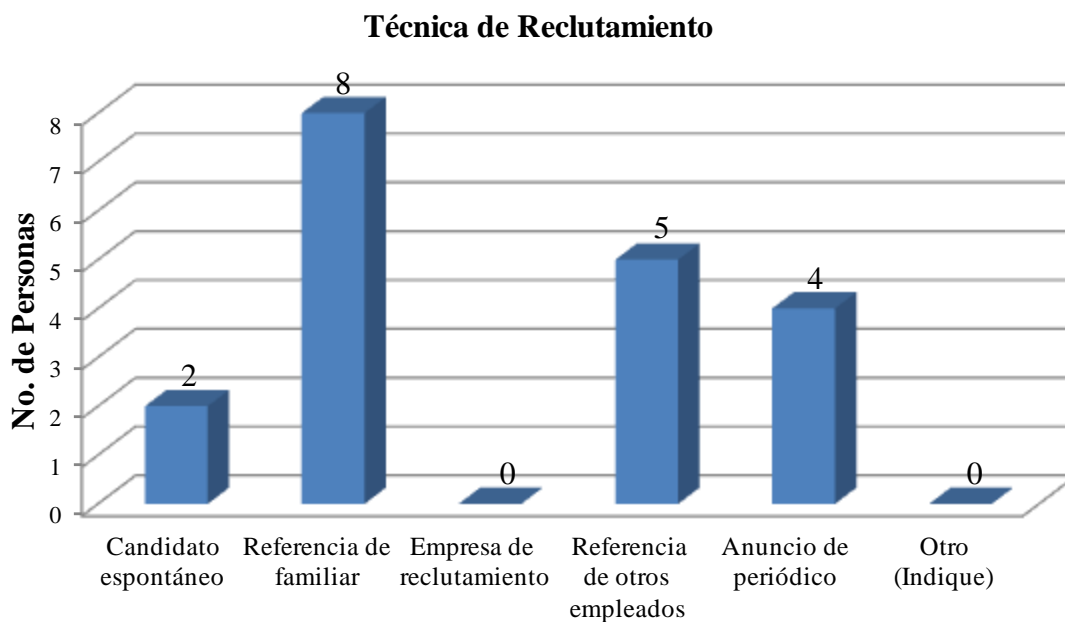


Figura 12: Técnica de Reclutamiento

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Pregunta 6: ¿Cómo se entera de las plazas vacantes que surgen en su empresa?

(Puede escoger más de una)

Tabla 5: Conocimiento de vacantes en la empresa

Tipo de Anuncio de Vacante	No.
Programas de promoción internos	0
Boletines y avisos en periódicos	6
Empleados que se retiran	7
Por medio de otros empleados	8
Otros (Indique)	0

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

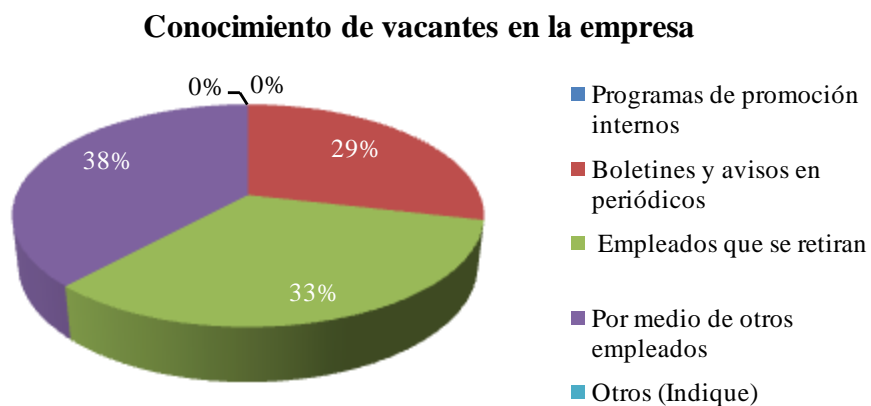


Figura 13: Conocimiento de vacantes en la empresa

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Pregunta 7: ¿A qué técnica de selección fue sometido para acceder al cargo que ocupa actualmente? (Puede escoger más de una)

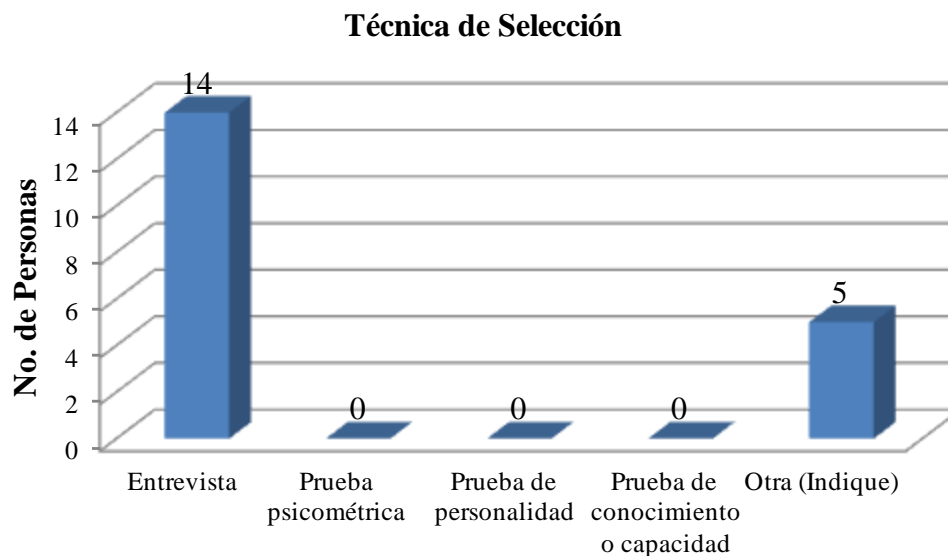


Figura 14: Técnica de Selección

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Análisis.- En cuanto al proceso de reclutamiento y selección que se ha venido manejando dentro de la empresa, se empezará el análisis en cuanto al proceso de reclutamiento en el cual se puede observar que la mayoría de colaboradores fueron contactados de forma externa por medio de técnicas tradicionales principalmente a lo que se refiere a técnicas como: referencias familiares, referencias de otros empleados y en una menor proporción empleados que han sido contactados por anuncios en periódicos; con esto se puede decir que en primer lugar la empresa no aprovecha de técnicas más eficientes y vanguardistas de reclutamiento para atraer colaboradores externos; y también con las técnicas actualmente utilizadas se puede suponer que por ser una empresa familiar la mayoría de candidatos fueron escogidos por referencias familiares lo que implica que no se realizó un adecuado análisis de los mismos previo su selección. Luego al preguntarles a los colaboradores actuales como se enteran de las nuevas vacantes vemos que no hay técnicas de reclutamiento interno establecidas mediante sistemas de comunicación pues en la mayoría de los casos la mayor parte de empleados se enteran de las vacantes por medio de otros colaboradores de la misma empresa y empleados que se retiran, lo que podría corresponder a problemas de comunicación interna y confidencialidad.

Finalmente al analizar el proceso de selección de personal vemos que en general la única técnica de selección utilizada por la empresa para seleccionar al personal es por medio de entrevistas personales, y al ver que otras técnicas se utilizaron vemos inclusive que no se utilizó ninguna técnica ni entrevista formal de selección.

Pregunta 8: ¿Cuándo ingresó a la empresa le brindaron una adecuada inducción (introducción y orientación en la empresa)? (si su respuesta es SI continúe a la siguiente pregunta y si su respuesta es NO avance a la pregunta 11)

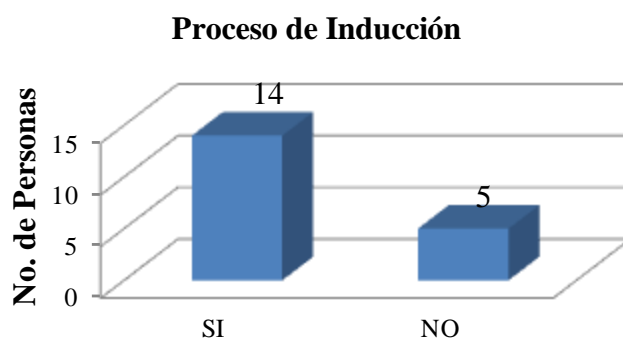


Figura 15: Proceso de Inducción

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Pregunta 9: ¿Quién le proporcionó la inducción cuando ingresó a la empresa?

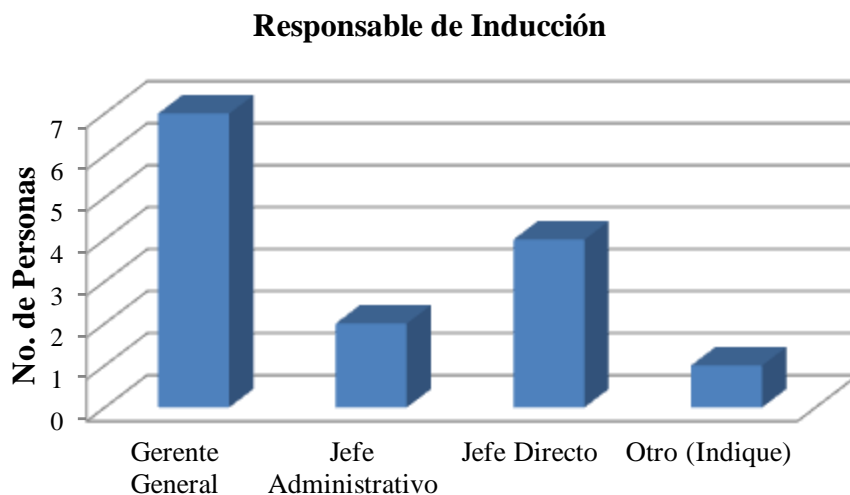


Figura 16: Responsable de la Inducción

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Pregunta 10: ¿Qué información recibió en este proceso de inducción a su puesto?

Tabla 6: Información recibida en el proceso de Inducción

Tipo Información	No.
Historia, misión y visión de la empresa	6
Estructura organizacional de la empresa	4
Beneficios y prestaciones que brinda la empresa	3
Objetivos, funciones y actividades del cargo	6
Código de conducta y reglamentación de la empresa	4
Funciones y objetivos de las áreas de la empresa	4
Recorrido de las instalaciones de la empresa	4
Otro (Indique)	0

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

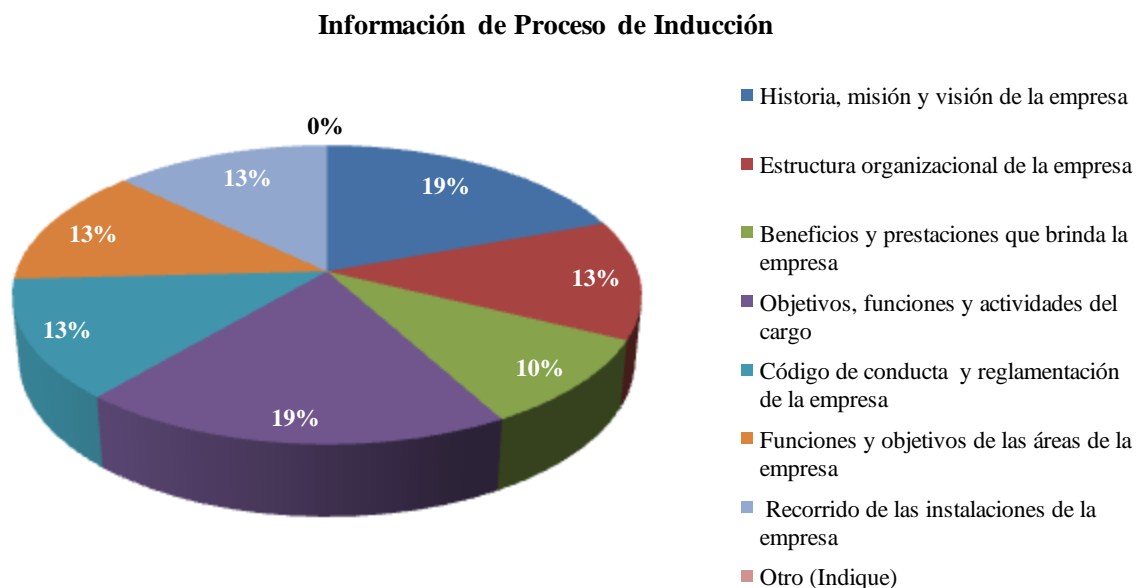


Figura 17: Información de Proceso de Inducción

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Pregunta 11: ¿La empresa proporciona cursos de capacitación que ayuden a mejorar su desempeño laboral?

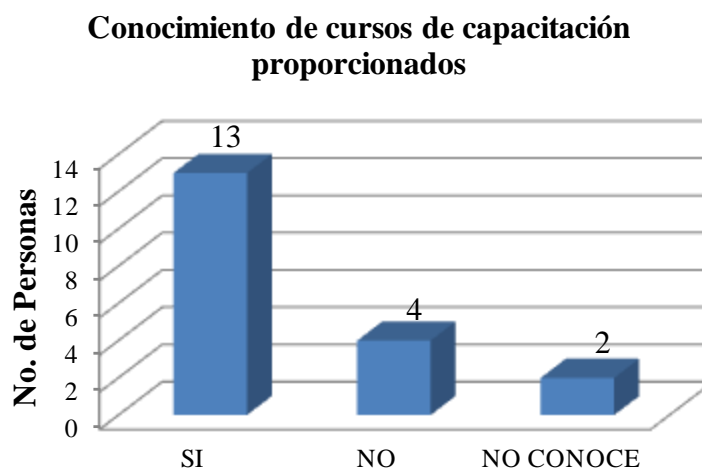


Figura 18: Conocimiento proceso de Capacitación

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Pregunta 12: ¿Cuál es la frecuencia en que son programados los cursos de capacitación?

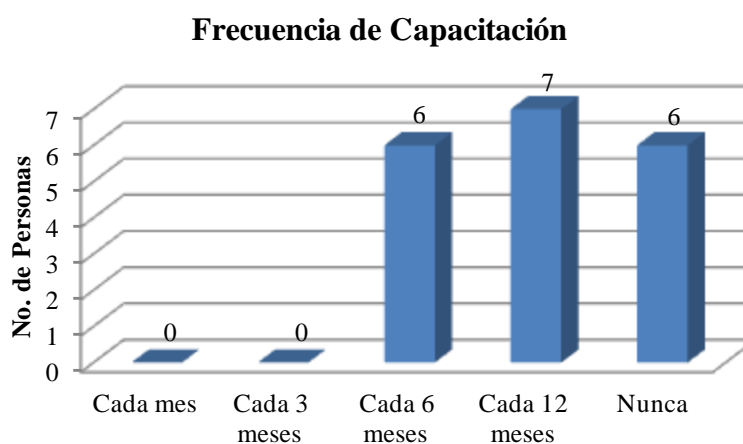


Figura 19: Frecuencia de Capacitación

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Pregunta 13: ¿A quién le solicita usted capacitación para mejorar su desempeño laboral?

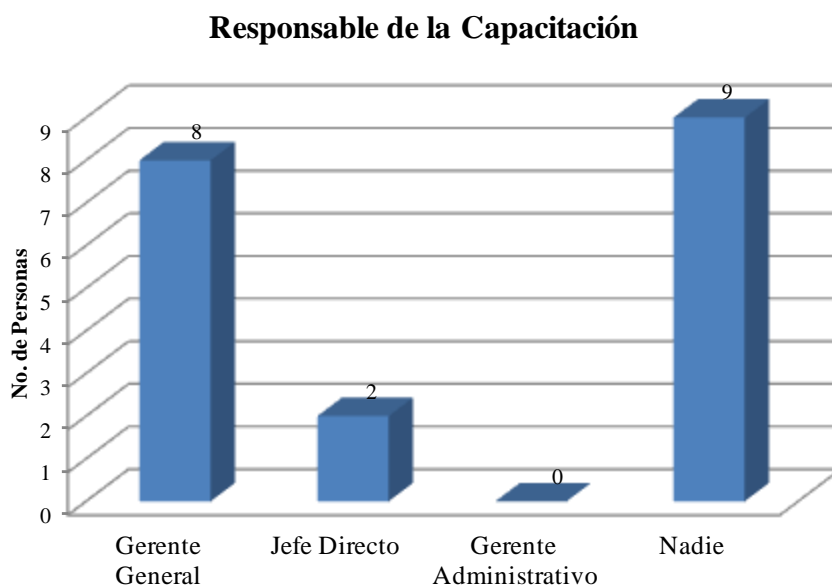


Figura 20: Responsable de Capacitación

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Análisis.-Ahora se analizará como es el manejo del proceso de capacitación en la empresa en estudio, iniciando con la inducción al personal se observa que en primer lugar la mayoría de colaboradores indica que si ha recibido inducción a la empresa al momento de ingresar lo que es positivo pues la empresa entiende la importancia de recibir a sus empleados de la mejor forma y que estos puedan familiarizarse con a la empresa. Sin embargo al analizar quien realiza este proceso dentro de la empresa se puede observar que la mayoría de colaboradores indican que quien les ha proporcionado esta capacitación fue el Gerente General e inclusive al analizar por

posición vemos que ha realizado la inducción inclusive a posiciones iniciales dentro de la empresa, esto puede indicar que no hay una correcta planificación de la inducción y delegación de responsabilidades a los líderes, también se debe revisar el tipo y calidad de información proporcionada en la inducción en general se puede decir que los colaboradores en su mayor porcentaje han recibido información sobre la historia de la empresa y también sus principales responsabilidades de su cargo, pero también observamos que han recibido información general de cómo funciona la empresa y sus distintas áreas lo que es positivo y también por el tamaño de la empresa es más fácil recibir una inducción más completa, también por este motivo sería importante determinar si este proceso se maneja de una manera formal o de manera informal.

Ahora se analizará cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación que se brinda al personal en primer lugar se observa que un alto porcentaje de colaboradores indican que si han recibido capacitación dentro la empresa y que la misma en general se lleva a cabo cada 6 meses y un año, sin embargo sería importante determinar si esta capacitación que se brinda a los colaboradores se realizó mediante una análisis de necesidades previo y bajo qué criterios se realiza esta capacitación. Algo que llama atención nuevamente es que quien es el responsable de decidir que si se brinda o no la capacitación a los colaboradores es directamente el Gerente General lo que indicaría que no existe este análisis previo de necesidades. También se puede observar con esto que para los colaboradores es importante tener oportunidades para capacitarse continuamente en su parte profesional.

Pregunta 14: ¿Le han aplicado evaluaciones para determinar su nivel de desempeño laboral? (si su respuesta es positiva pase a la siguiente pregunta, caso contrario continúe en la pregunta 18)

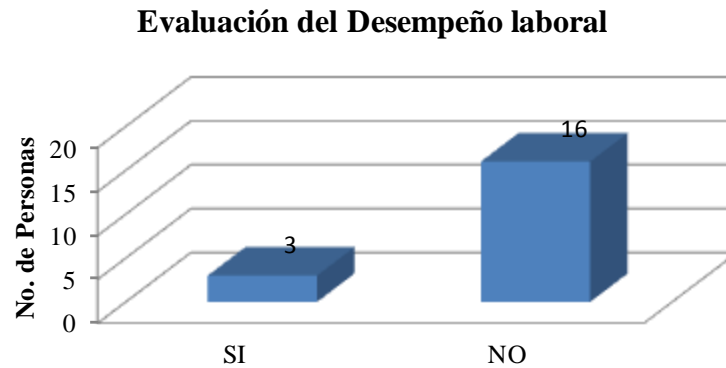


Figura 21: Evaluación de Desempeño Laboral

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Pregunta 15: ¿Quién realiza la evaluación de desempeño?

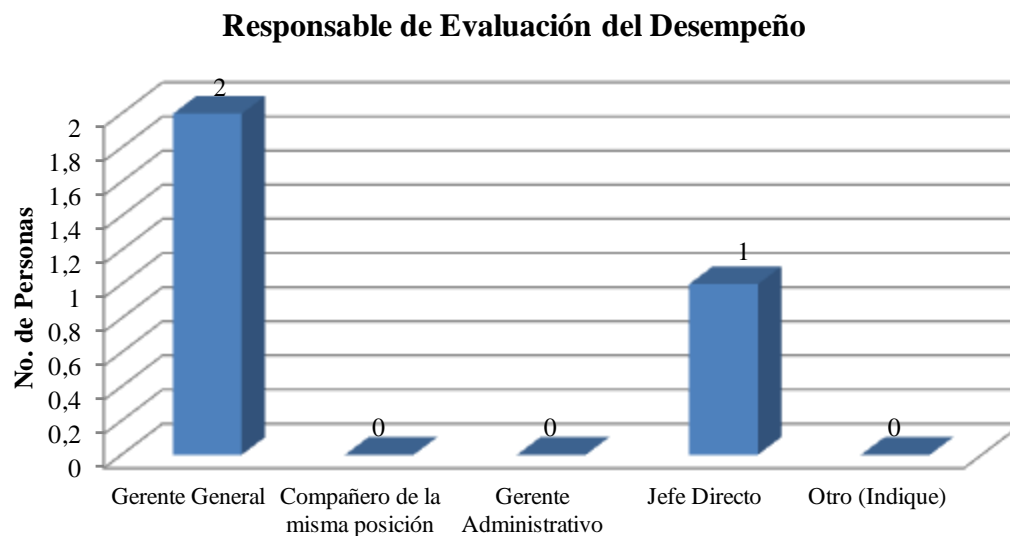


Figura 22: Responsable de Evaluación del Desempeño

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Pregunta 16: ¿Qué factores han medido en cuanto a su desempeño laboral?

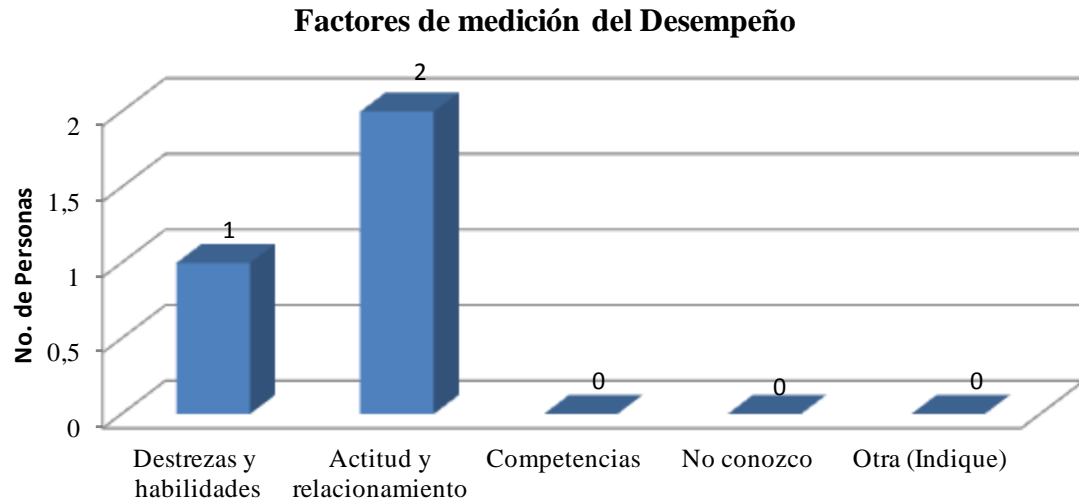


Figura 23: Factores de medición del Desempeño Laboral

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Pregunta 17: ¿Cada cuánto tiempo le realizan evaluaciones a su desempeño laboral?

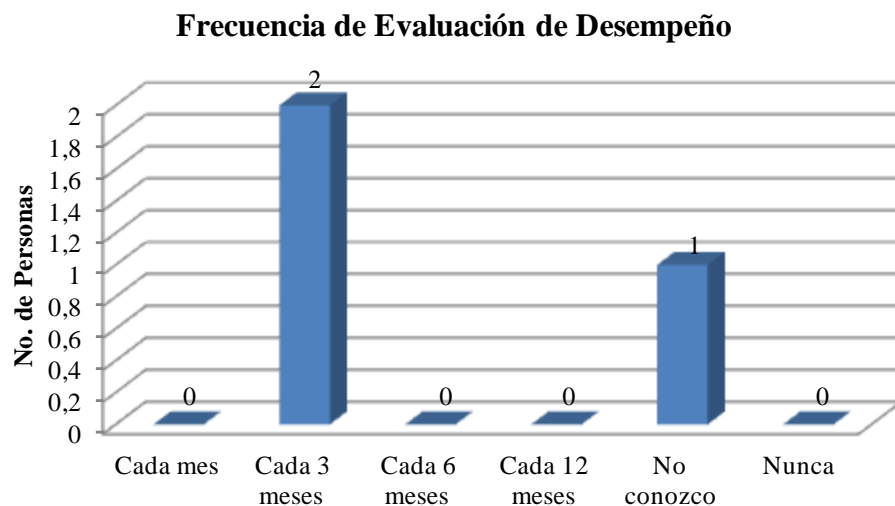


Figura 24: Frecuencia de Evaluación del Desempeño

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Análisis.- En cuanto al proceso de evaluación de desempeño es claro que dentro de la empresa el mismo no se está llevando pues la mayor parte de colaboradores no han recibido o no conocen si se les ha evaluado su desempeño laboral en algún momento, al profundizar un poco vemos que quienes indican que si se les evalúa el desempeño estas respuestas corresponden a las personas que ocupan cargos de ventas que son medidos por cuotas de cumplimiento. Se puede decir que como no existe un proceso formal de evaluación de desempeño los colaboradores no conocen que factores se evalúan de su desempeño, tampoco el responsable del proceso y por ende tampoco la frecuencia con la que se realiza este proceso.

Sin embargo se puede observar que para quienes se han recibido una evaluación no está muy claro que factores se miden pues principalmente indican que se les ha evaluado su actitud y relacionamiento, también se puede evidenciar que no existe una planificación de evaluación pues de los colaboradores que indican que han recibido evaluación uno de ellos no conoce con qué frecuencia se realiza la misma.

Pregunta 18: ¿Está usted incluido dentro de algún plan de desarrollo interno?

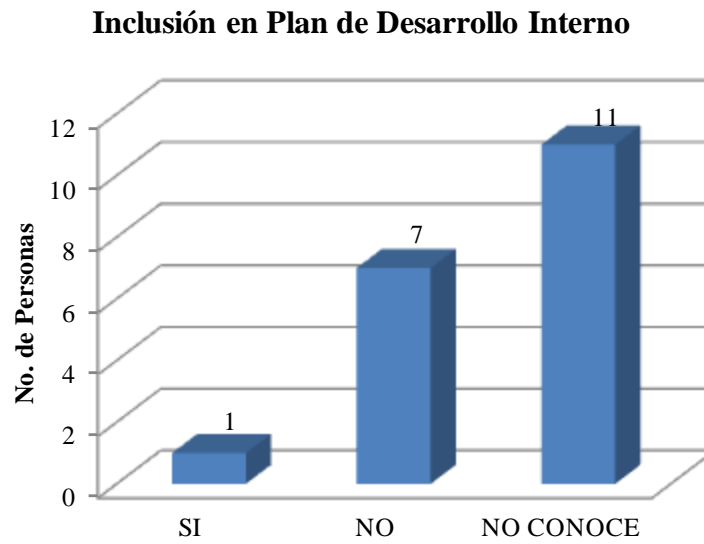


Figura 25: Plan de Desarrollo Interno

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Pregunta 19: ¿Está usted incluido dentro de algún programa de promoción (ascensos)?

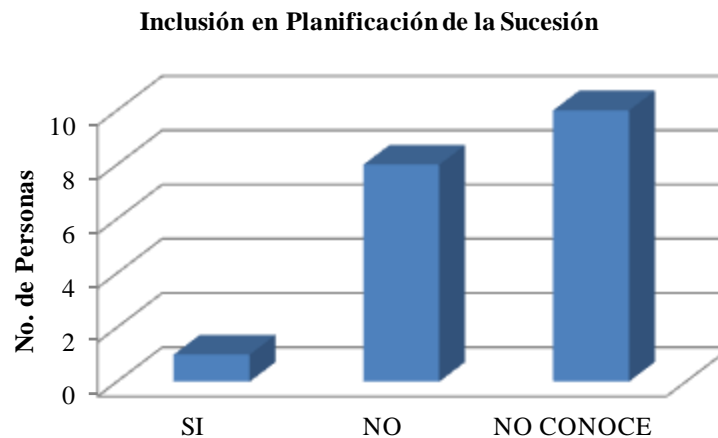


Figura 26: Planificación de la Sucesión

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Pregunta 20: ¿Con que frecuencia conoce usted se realizan promociones en la empresa?

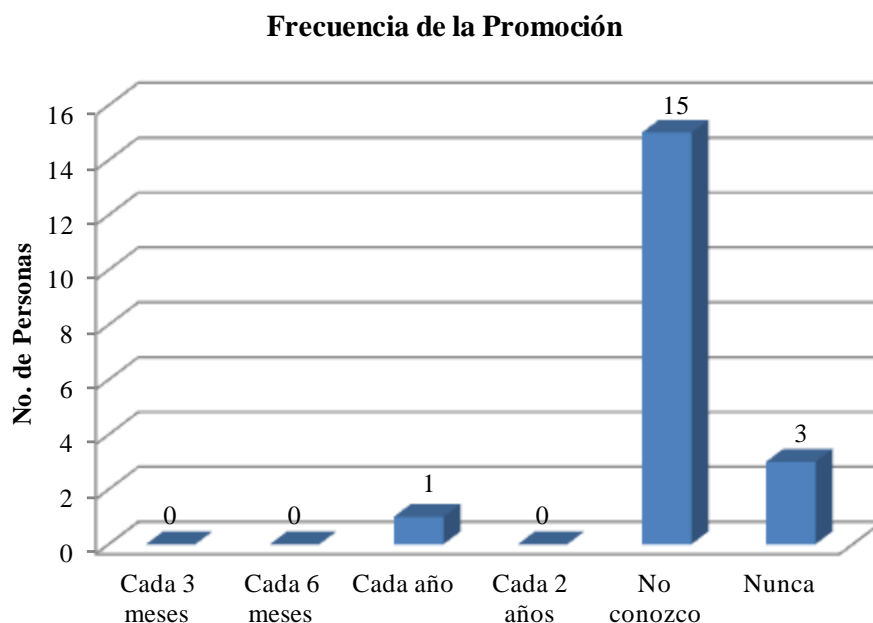


Figura 27: Frecuencia de la Promoción

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Análisis.- Ahora se analizará si la empresa realiza una planificación de desarrollo de su personal de igual forma la percepción por parte de los colaboradores en general es que no conocen o simplemente indican que no están incluidos en ningún plan de desarrollo interno dentro de la compañía, por lo que es lógico asumir que no se cuenta con un proceso formal o se realiza alguna planificación de sucesión dentro de la empresa, también se puede decir que los colaboradores no sienten que tienen oportunidades de crecimiento profesional lo que genera también un impacto negativo en cubrir vacantes claves dentro de la empresa en el momento que éstas surjan.

Pregunta 21: ¿Usted conoce como está estructurado su paquete remunerativo actual?

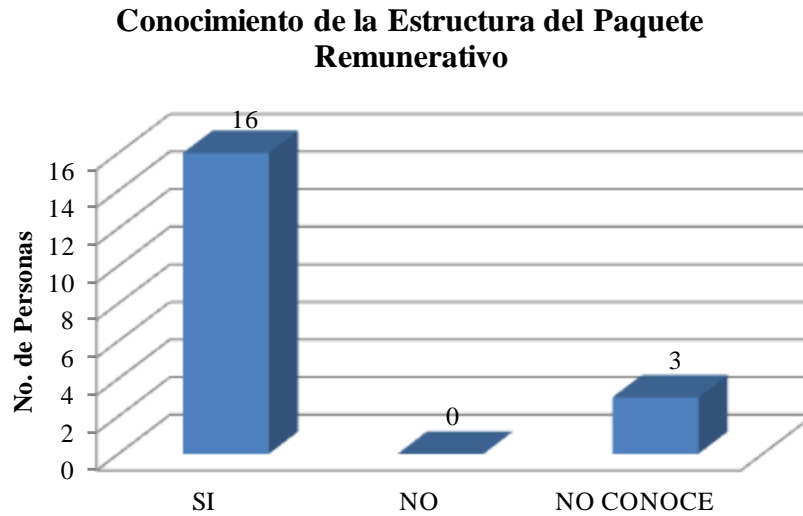


Figura 28: Estructura Paquete Remunerativo

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Pregunta 22: Indique los beneficios adicionales que le proporciona la empresa a parte de su salario base. (Puede escoger más de uno)

Tabla 7: Percepción de los Beneficios Remunerativos

Tipo de Beneficio	No.
Beneficios Legales	17
Comisiones por ventas	7
Día Libre por cumpleaños	0
No conozco	0
Seguro Médico y Salud Privado	0
Bonos adicionales por desempeño	1
Afiliaciones a cadenas de supermercados	0
Otros (Indique)	0

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Beneficios remunerativos

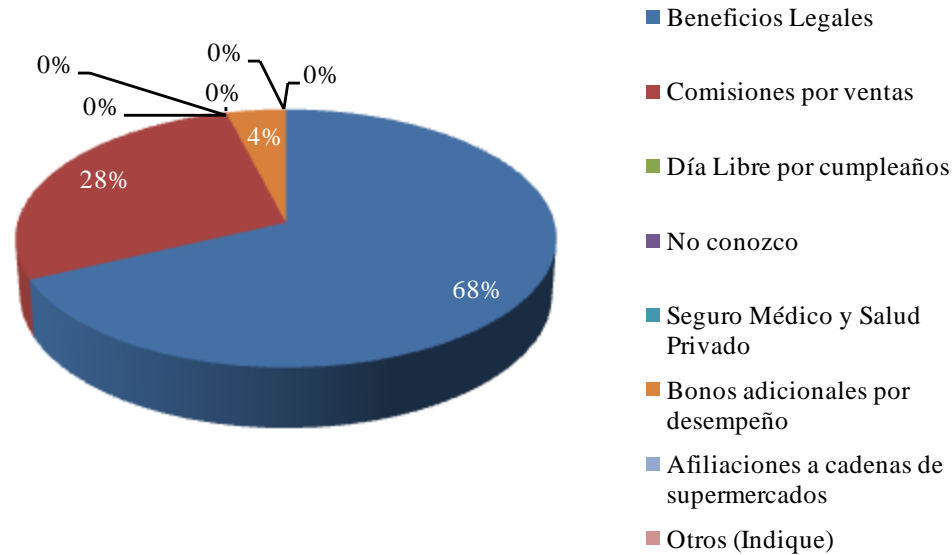


Figura 29: Beneficios Remunerativos

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Pregunta 23: ¿Está satisfecho con los beneficios salariales que recibe actualmente por su trabajo?

Tabla 8: Aceptación Paquete Remunerativo

Satisfacción del Paquete Remunerativo	No.
SI	13
NO	6

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Satisfacción del Paquete Remunerativo

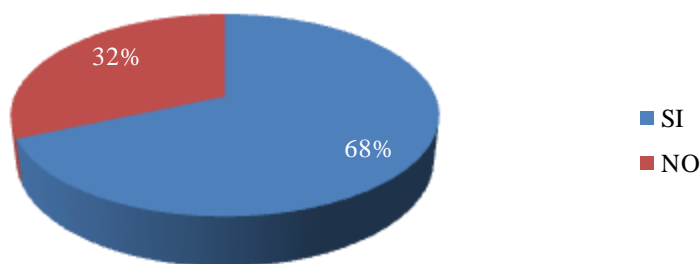


Figura 30: Satisfacción del Paquete Remunerativo

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Análisis.- Ahora se analizará uno de los puntos más sensibles y de mayor impacto que tiene sobre los colaboradores como es su percepción de la remuneración que reciben por su labor, en primer lugar se observa que un alto número tiene claro cómo está estructurado su paquete remunerativo lo que significa que la empresa maneja una comunicación correcta y clara a los colaboradores sobre su salario. También vemos que los colaboradores indican que sus beneficios dentro de la empresa en un 96% corresponden a incentivos de ventas y los beneficios sociales obligatorios dentro del país, lo que significaría que la empresa no brinda gratificaciones adicionales que la hagan atractiva como empleador, sin embargo a esto los colaboradores dicen estar de acuerdo en un 68% con su paquete remunerativo actual, lo implicaría que para ellos lo que perciben económicamente está alineado con las labores que cumplen.

Ahora se puede observar claramente que dentro de la empresa no existe una política de manejo de remuneraciones que le permita competir en el mercado laboral y atraer a

mejores profesionales en el medio, pues con lo evidenciado anteriormente se puede decir que la empresa únicamente ha realizado el pago de nóminas y salarios desde un punto netamente administrativo operativo sin una visión estratégica del mismo. Sin embargo esto constituye una oportunidad importante para fortalecer la imagen como empleador de la empresa.

Pregunta 24: ¿Cree usted que la empresa reconoce el buen desempeño?

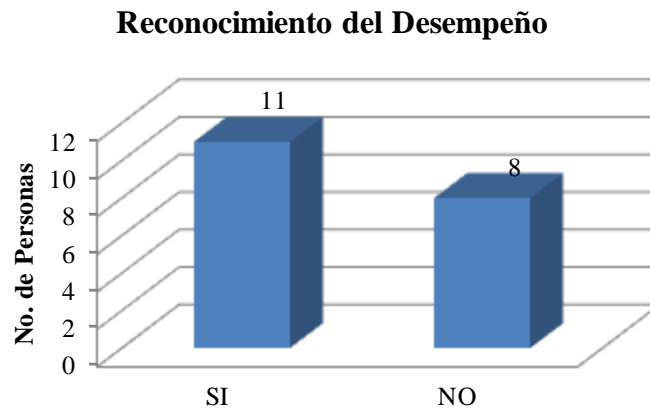


Figura 31: Reconocimiento del Desempeño

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Análisis.- En cuanto al reconocimiento que brinda la empresa vemos que el 57% de colaboradores indican que la empresa si ha reconocido su desempeño lo que es positivo, pues esto apoyara a tener una mayor retención y compromiso de buenos elementos en la empresa reduciendo la rotación de la empresa También significa que los colaboradores pueden llegar a tener confianza en las decisiones que tome la

Gerencia respecto a este punto en el caso que se requiera implementar un modelo de reconocimiento al personal.

Pregunta 25: ¿Conoce usted si en la empresa se realiza programas internos en cuanto a Salud y Seguridad Ocupacional?

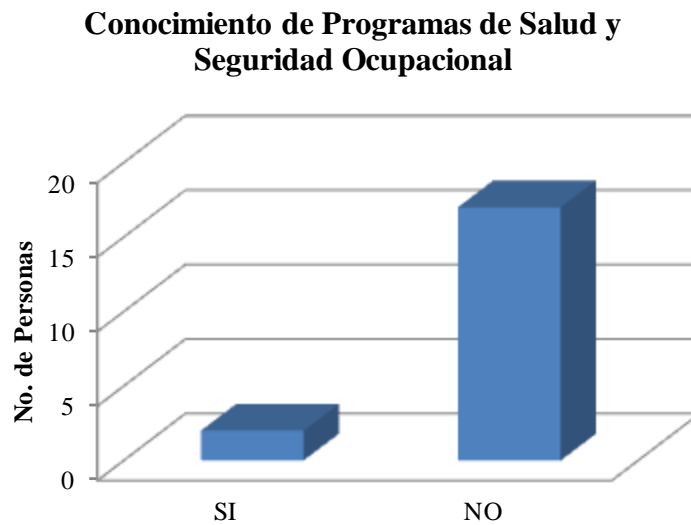


Figura 32: Programas de Salud y Seguridad Ocupacional

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Análisis.- Es importante evidenciar que dentro de la empresa no existe un Programa de Salud y Seguridad Ocupacional establecido. Lo que es preocupante pues con esto la empresa no estaría cumpliendo con las normas legales mínimas necesarias de acuerdo a la legislación Ecuatoriana vigente, adicional a esto también es preocupante que la empresa no cuente con un programa de ésta índole pues la empresa no estaría preparada para proteger a sus empleados frente a accidentes laborales en especial en el Tecnicentro de servicios con el que cuenta.

Pregunta 26: ¿Cree usted que es necesario tener un departamento de Recursos Humanos en la empresa?

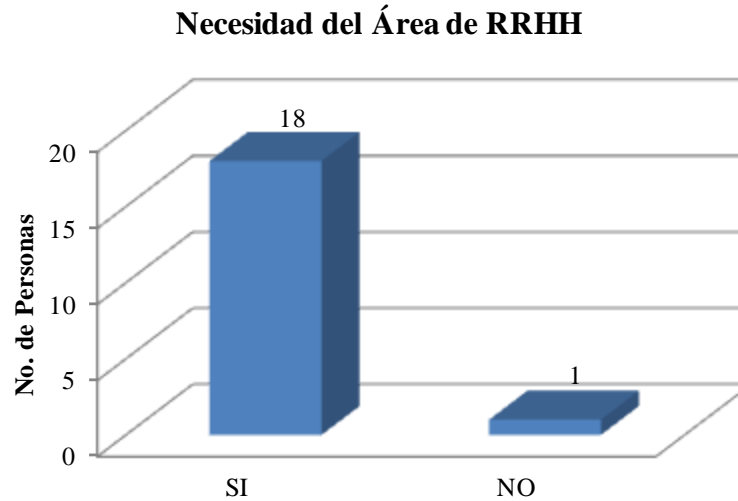


Figura 33: Área de Recursos Humanos

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Análisis.- Finalmente se evidencia que por parte de los colaboradores hay una apertura importante de que dentro de la empresa se implemente un modelo de gestión del talento humano por medio de un área de recursos responsable, lo que permitiría a la Gerencia de la empresa poder implementar las políticas y procedimientos de la gestión de recursos humanos.

4.2. ENTREVISTAS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS A LOS COLABORADORES DE AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A.

Para la obtención de información de cómo se manejan los procesos de gestión del talento dentro de la empresa así como las expectativas de tener un modelo de gestión, se realizó la entrevista a la Gerencia General y a la Gerencia Administrativa. El modelo de la entrevista se puede encontrar en el Anexo 2. Los datos de la persona a la cual se llevó a cabo la entrevista son:

Empresa: AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A.

Entrevistado: Ing. Tairo de la Torre

Cargo en la Empresa: Gerente General

- Si conozco, los procesos principales que debe manejar un área de recursos humanos son la selección y la capacitación. Y los mismos deben ser llevados para la empresa por el Gerente General y la Gerente Administrativo respectivamente.
- Se debe tener a una persona responsable del personal que coordine y determine con los departamentos las necesidades de las áreas para mejorar las relaciones de las mismas, monitorear el clima laboral determinando las necesidades que tienen, si las instalaciones en las que se desenvuelven son las adecuadas y que forme equipos de trabajo.

- Desde el punto de vista del tamaño de la empresa y la parte financiera de la empresa la estructura ideal debe ser 1 empleado responsable de RRHH supervisada por la gerencia financiera.
- Cuando existe una vacante en primer lugar se analiza internamente y se ve la posibilidad de promover a los mismos empleados, al ser una empresa familiar para cubrir los puestos más críticos e importantes se intenta preferente que los ocupen familiares. Si no hay los suficientes candidatos entonces se realiza publicaciones en el periódico de las vacantes, es importante indicar que no se han levantado los descriptivos de funciones de los cargos se selecciona a los empleados externos mediante entrevistas y el análisis de Hojas de vida únicamente por la Gerencia General.
- No se realiza ninguna planificación para el desarrollo del personal.
- En base al cargo que ocupan los empleados se brinda la capacitación en base a 2 cursos anuales que requieran para cumplir sus funciones, la decisión de capacitación la toma directamente el Gerente General analizando las debilidades de la persona. La capacitación se realiza a todos los niveles de la empresa y no existe un planificación ni presupuesto para este proceso.

- No se realiza la evaluación de desempeño a todos los colaboradores de la empresa, únicamente el Gerente general evalúa a los cargos de ventas cobranzas. Esta evaluación es netamente cuantitativa en base al cumplimiento de ventas y se calcula en base a las importaciones para determinar los costos fijos y con esto determinar el presupuesto anual de ventas, el que se comunica a los vendedores y al final del año para determinar su desempeño se compara con el del periodo anterior.
- Las remuneraciones se establecen en base al promedio del mercado de empresas de similar tamaño y competidores, se busca que el salario siempre esté al menos sobre el salario básico determinado. En cuanto a los beneficios que la empresa brinda se encuentran los incentivos de ventas para los vendedores y facturadores que se calculan en base a un análisis de responsabilidades del Gerente General, es un bono económico en base al porcentaje de ventas, servicios prestados y porcentaje de facturación obtenidos en el mes. Otros beneficios son un subsidio de alimentación y una canastilla navideña como reconocimiento en estas fechas.
- La expectativa que tengo sobre el proyecto es que se centre en realizar las actividades diarias que se enfoquen en la planificación de RRHH, es decir en la práctica mejorar el ambiente, el aumento del compromiso y que los colaboradores se identifiquen con la empresa.

- El papel que el área de Recursos Humanos debe enfocarse en la contratación de nuevo personal, el cálculo de la nómina y la legislación laboral. Enfocándose en el mejoramiento entre relaciones con los empleados.
- Como comentarios adicionales se espera realizar un análisis comparativo entre los sectores y analizar a la empresa en el mercado para determinar si las remuneraciones que brinda están acorde al mercado.

Empresa: AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A.

Entrevistado: Ing. Estefanía de la Torre

Cargo en la Empresa: Gerente Administrativa

- Si se conozco, el departamento de Recursos Humanos debe encargarse de las contrataciones, terminación laboral, roles de pagos, cálculos de beneficios sociales, realización de contratos, estas actividades actualmente están a cargo de la Gerencia Administrativa. El reclutamiento, selección de personal y capacitación la realiza el Gerente General.
- La principal tarea que debe realizar es la generación de un Reglamento interno de trabajo para fortalecer el entendimiento de las responsabilidades del personal mediante una correcta socialización.

- Una persona responsable y la estructura debe estar formalizada mediante un Manual de procesos.
- En primer lugar se realiza una publicación en un medio impreso y se analiza la posibilidad de realizar reingresos. Este proceso lo maneja directamente el Gerente General y la Gerente Administrativa luego se realiza un análisis de las hojas por estos responsables y los perfiles requeridos se determinan en el momento que surge la necesidad por parte de la Gerencia General.
- No se realiza ninguna planificación para el desarrollo gerencial y tampoco existe un plan de carrera ya que es una empresa familiar.
- La organización cubre el 100% del costo de la capacitación previa aprobación del Gerente General. El empleado solicita la capacitación de acuerdo a su necesidad y se trata de dar capacitación por puesto. Sin embargo la capacitación no está considerada dentro del presupuesto anual de la empresa.
- La evaluación solo se enfoca para el área de ventas, no se realiza para el resto de la organización. Para la evaluación el Gerente General realiza un monitoreo diario y un monitoreo semestral a través de los informes de ventas.
- Los sueldos y salarios los establece el Gerente General y los mismos se ajustan en función del Salario Básico. Entre los beneficios adicionales que brindamos está un

subsidio de alimentación de 50 USD, eventos organizacionales y canastillas para navidad.

- Si es importante porque el personal es quien realiza las actividades para que la empresa funciones, si no están atendidos puede existir desmotivación en el personal y afectar la productividad. Es importante que el proyecto incluya e implemente un modelo de gestión para mejorar la relación con los empleados y con las sucursales de la empresa.
- Generar un manual que incluya los procesos básicos de Recursos humanos indicando claramente los procedimientos de inducción, selección, capacitación, manejo de SSO, riesgos laborales y manejo de roles.
- Debe existir una persona que se encargue de las actividades del personal, no solo en la parte técnica sino en aquellas que permitan mejorar el talento humano en la empresa.

Análisis.- Se puede decir que para la Gerencia en la actualidad su percepción sobre los procesos inherentes a la gestión de talento humano que se manejan dentro de la organización; como son: selección, capacitación, el pago y cálculo de nóminas y procesos formales de contratación de personal; deben ser ejecutados directamente por la Gerencia General o Gerencia Administrativa, por ende cualquier decisión y responsabilidad se centraliza en las mismas.

El rol que para la Gerencia debe tener un área de Recursos humanos es generar un reglamento interno y una correcta socialización del mismo en la empresa y con esto conseguir un manejo adecuado del talento humano que observe las necesidades del personal. En cuanto a estructura del área de Talento Humano para las dos posiciones entrevistadas coinciden en que debe existir una posición responsable de Recursos humanos, sin embargo se observa que para la Gerencia General ésta posición debe reportar directamente a la parte Administrativa y Financiera por el tamaño de la empresa.

Esto indica que la gerencia ve importante tener una persona responsable del manejo de personal, sin embargo aún lo ve desde un punto administrativo y vertical de la gestión del personal, es decir el cálculo y pago de nóminas y solución de conflictos laborales; mas no de un punto de vista estratégico que se alinee a la planificación de la organización. Se puede decir también que es importante establecer un reglamento de trabajo interno alineado a las necesidades de la organización, sin embargo éste no incluye todos los procesos que maneja un área de Recursos humanos pues se enfoca únicamente en las obligaciones y responsabilidades que deben observar los empleados.

En cuanto al manejo de los procesos de Recursos Humanos que actualmente se manejan dentro de la compañía se observa que el selección de personal, la capacitación y el establecimiento de las remuneraciones; se lo realiza de una forma empírica y sin un procedimiento formalizado de cada función; por lo que la responsabilidad recae directamente en la Gerencia General. Por ejemplo se evidencia que en la parte de

selección y capacitación no existe un análisis previo de requerimiento de personal o un análisis de necesidades de capacitación.

Y es importante indicar que en la empresa no se manejan los procesos de evaluación y desarrollo de personal; en cuanto a evaluación se tiene una confusión en cuanto a evaluar el cumplimiento de ventas del área comercial para determinar comisiones por ventas.

Es así que se verifica la necesidad de la organización en tener un área de recursos humanos que cumpla un rol estratégico dentro de la organización ejecutando procedimientos adecuados de la gestión del talento humano y que permita a la organización cumplir con sus objetivos; atrayendo a los mejores profesionales e identificándose como una compañía que vela también por el bienestar de sus empleados. Finalmente es positivo observar la predisposición por parte de la Gerencia en implementar una adecuada gestión del talento dentro de la empresa, que se enfoque en proporcionar a sus empleados un ambiente adecuado de trabajo que permita un mayor compromiso por parte de los colaboradores en sus actividades diarias.

CAPITULO V

PROPUESTA DE MODELO GERENCIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A.

5.1. ELABORACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN.

A continuación se realizará la propuesta para la implementación del sistema de gestión del talento humano, mediante el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a partir de los resultados de la investigación realizada en la empresa. Luego se presentará la misión, visión, objetivos y estructura que cumpliría el área de Recursos Humanos dentro de misma, así como también se describirá las funciones de la posición responsable de la Gestión de Talento Humano. Finalmente en las secciones siguientes se describirán los procedimientos de cada subsistema del área de Recursos Humanos.

Análisis Interno

Fortalezas

- La gerencia se identifica con la necesidad de la aplicación de un sistema de gestión de talento humano en la empresa para el manejo del personal.
- Estructura organizacional establecida y delimitada.
- Equipo de talento humano relativa mente joven y con apertura hacia la mejora mediante la implementación de un área de Recursos Humanos en la empresa.
- Conocimiento de la Legislación laboral local por parte de la administración.
- Comunicación efectiva a los empleados sobre estructura de remuneraciones y beneficios.
- La gerencia busca alternativas para mejorar el bienestar general de su personal.

Debilidades

- Ausencia de las políticas y los procedimientos básicos que maneja el área de Recursos Humanos.
- Centralización en la toma de decisiones e involucramiento directo en los procesos de selección de personal, capacitación, reconocimiento, evaluación de desempeño, asignación de salarios y relaciones con empleados por parte de la Gerencia General.
- No existe un levantamiento de los descriptivos de cargos de la empresa.
- Poca socialización al personal sobre los procesos del área de Recursos Humanos.
- Falta de implementación de estrategias para la retención del personal.

- La empresa se enfoca únicamente en la administración de la nómina, seguridad social y conflictos laborales

Análisis Externo

Oportunidades

- Accesibilidad a nuevos sistemas y procesos para la administración del talento humano en sus distintos procesos.
- Bajo porcentaje de empresas PYMES que cuentan con un área de Recursos humanos.
- Oferta amplia para la capacitación constante en la gestión del talento humano.
- Organizaciones gubernamentales y privadas interesadas en mejorar las condiciones laborales de las industrias.
- Evolución y cambio constante del área de Recursos Humanos constituyéndose en un área estratégica dentro de las empresas.

Amenazas

- Mercado laboral limitado, informal y poco capacitado.
- Cambios en las políticas gubernamentales en cuanto a las tasas e impuestos que hacen menos atractivo la demanda de oportunidades laborales en el mercado automotriz.
- Cambios constantes en las políticas de legislación laboral.

- Estructuras organizacionales pequeñas en el mercado de PYMES que no priorizan la implementación una gestión de talento humano.
- Culturas organizacionales basadas en la concepción de la gestión del talento humano enfocada únicamente desde la administración de nóminas y pagos de salarios.
- Poca rotación de personal por ser empresas familiares.

Tabla 9. Matriz FODA para la formulación de estrategias

MATRIZ FODA DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La gerencia se identifica con la necesidad de la aplicación de un sistema de gestión de talento humano en la empresa para el manejo del personal. 2. Estructura organizacional establecida y delimitada. 3. Equipo de talento humano relativa mente joven y con apertura hacia la mejora mediante la implementación de un área de Recursos Humanos en la empresa. 4. Conocimiento de la Legislación laboral local por parte de la administración. 5. Comunicación efectiva a los empleados sobre estructura de remuneraciones y beneficios. 6. La gerencia busca alternativas para mejorar el bienestar general de su personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de las políticas y los procedimientos básicos que maneja el área de Recursos Humanos. 2. Centralización en la toma de decisiones e involucramiento directo en los procesos de selección de personal, capacitación, reconocimiento, evaluación de desempeño, asignación de salarios y relaciones con empleados por parte de la Gerencia General. 3. No existe un levantamiento de los descriptivos de cargos de la empresa. 4. Poca socialización al personal sobre los procesos del área de Recursos Humanos. 5. Falta de implementación de estrategias para la retención del personal. 6. La empresa se enfoca únicamente en la administración de la nómina, seguridad social y conflictos laborales
	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formar un área de recursos humanos sólida que cuente con sistemas actualizados para la gestión del talento humano y genere un trabajo en conjunto con la Gerencia de la empresa. 2. Establecer acuerdos estratégicos con las cámaras de comercio e industrias de Quito para optimizar los procesos administrativos relacionados con el talento humano. 3. Fortalecer los sistemas de comunicación interna dentro de la empresa para socializar los cambios organizacionales, beneficios, políticas de rrhh, etc. 4. Implementar un programa de capacitación continua al responsable de la gestión del talento para fortalecer competencias de Legislación laboral y relaciones con empleados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignar las responsabilidades de gestión del talento humano a un especialista en el área para la descentralización de las decisiones sobre ésta area. 2. Desarrollar el liderazgo y empoderamiento de cada jefe de área en las realaciones con sus colaboradores 3. Estandarizar los cargos tipo de la empresa y determinar las responsabilidades y funciones de manera óptima. 4. Alinear los procesos de administración de nómina dentro dentro de una política de beneficios y pagos de remuneraciones.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado laboral limitado, informal y poco capacitado. 2. Cambios en las políticas gubernamentales en cuanto a las tasas e impuestos que hacen menos atractivo la demanda de oportunidades laborales en el mercado automotriz. 3. Cambios constantes en las políticas de legislación laboral. 4. Estructuras organizacionales pequeñas en el mercado de PYMES que no priorizan la implementación una gestión de talento humano. 5. Culturas organizacionales basadas en la concepción de la gestión del talento humano enfocada únicamente desde la administración de nóminas y pagos de salarios. 6. Poca rotación de personal por ser empresas familiares. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr el reconocimiento de la empresa como uno de los mejores de lugares de trabajar dentro del mercado automotriz. 2. Formalizar procesos de gestión y administración de talento que se ajusten a las políticas laborales estatales. 3. Establecer un proceso de selección que asegure diversidad de candidatos potenciales y competitividad externa e interna. 4. Trabajar conjuntamente con la dirección para establecer una estructura adecuada para la gestión de Recursos Humanos que permita un liderazgo estratégico en la empresa. 5. Establecer una política de reconocimiento y recompensas en cuanto al desempeño 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer políticas y procedimientos internos de la administración del talento que aseguren bienestar y estabilidad en los colaboradores frente a los cambios de políticas gubernamentales. 2. Desarrollar planes de crecimiento interno para los colaboradores. 3. Realizar una planificación de desarrollo gerencial para determinar altos potenciales en la empresa. 4. Establecer planes de retención de personal que incluyan reconocimiento de logros, integración del personal y socialización de cambios internos.

Elaboración: Andrés Araujo

Misión del Área de Recursos Humanos

Ser un aliado estratégico del negocio atrayendo a profesionales con alto potencial, desarrollando a los colaboradores de AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A. en todo nivel y recompensando el alto desempeño para generar un ambiente propicio que identifique a la empresa como un gran lugar para trabajar

Visión del Área de Recursos Humanos

Contribuir al éxito del negocio, facilitando un entorno en el que cada colaborador se sienta valorado y respetado, que sea capaz de desarrollar su potencial con altos índices de eficiencia; siendo un aliado estratégico del negocio y brindando soluciones que faciliten la toma de decisiones en cuanto a la gestión de Recursos humanos.

Objetivos estratégicos

Objetivo general

- Diseñar, implementar y desarrollar un modelo de gestión estratégica de la función de Recursos Humanos que responda a los objetivos que persigue AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A. que incluya los principales sub sistemas de un área de Recursos Humanos y bajo la premisa de que sus empleados son el principal activo de la compañía.

Objetivos Específicos

- Planificar y proporcionar a la Empresa el personal idóneo para alcanzar sus planes y objetivos estratégicos, tácitos y operativos mediante una metodología adecuada de descripción y análisis de cargos.
- Impulsar y mejorar los procesos de capacitación, dirigidos a mejorar las competencias y cualificaciones de los empleados y su adecuación a las necesidades del negocio.
- Establecer un proceso de desarrollo de personal y administración de planes de carrera, alineado al establecimiento de remuneraciones y beneficios laborales justos y competitivos en el mercado automotriz que generen compromiso en los colaboradores.
- Regular de manera justa y equitativa las relaciones laborales para obtener un ambiente adecuado en el trabajo.
- Implementar, para la toma de decisiones, sistemas de comunicación e información interna, revisión y control.

Organigrama para el área de Recursos Humanos AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A.

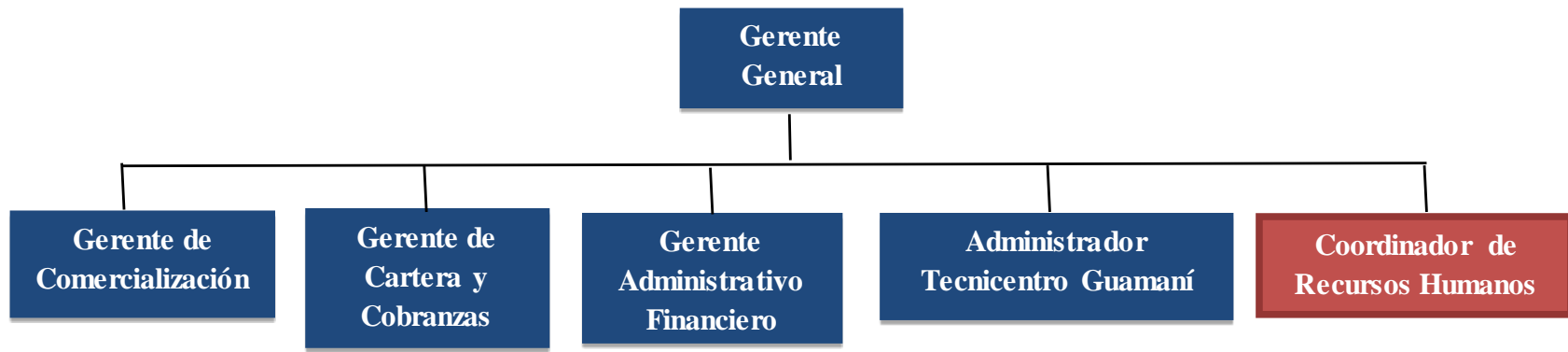


Figura 34: Organigrama del Área de Recursos Humanos

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrés Araujo

Descriptivo de Funciones y perfil del Coordinador de Recursos Humanos

FUNCIONES			
F	Frecuencia	1	Poco frecuente
		2	Muy frecuente
O	Consecuencia por Omisión	1	Nada grave
		5	Muy grave
C	Complejidad	1	Nada complejo
		5	Muy complejo

RECURSOS HUMANOS				
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:				
NOMBRE DEL CARGO:		Coordinador de Recursos Humanos		
DEPARTAMENTO O UNIDAD:		Recursos Humanos		
CARGO DE SUPERVISOR INMEDIATO:		Gerente General		
CARGOS QUE SUPERVISA:		Ninguno		
UBICACIÓN DEL CARGO EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA:				
<pre> graph LR A[GERENTE GENERAL] --> B[COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS] </pre>				
PROPÓSITO O MISIÓN DEL CARGO				
Gestionar y dirigir los procedimientos del departamento de Recursos Humanos, estableciendo estrategias de gestión en cuanto a personal alineadas a la estrategia corporativa que generen un ambiente laboral adecuado y proporcionen un valor agregado para el cumplimiento de las metas organizacionales				
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES				
FUNCIONES	F	P	C	TOTAL
Planificar, organizar, dirigir y controlar conjuntamente con la Gerencia General los procesos del área de Recursos Humanos de la empresa.	1	5	5	26
Definir los descriptivos de cargos de la empresa y realizar una actualización periódica de los mismos	1	4	5	21
Establecer y coordinar el proceso de atracción y selección de nuevo personal de la empresa.	2	5	4	22
Liderar el proceso de contratación del personal.	2	5	4	22
Liderar y planificar los procesos de desarrollo de personal y evaluación de desempeño para el personal	2	4	5	22
Establecer una planificación de capacitación al personal de acuerdo a las necesidades existentes y ejecutar dicha planificación.	2	3	4	14
Establecer y velar por el cumplimiento de las políticas de compensaciones y beneficios del personal	2	5	4	22
Intervenir en la solución de los conflictos laborales internos que se puedan suscitar.	1	4	3	13
Establecer y ejecutar estrategias para la integración del personal.	2	3	3	11
Mantener y ejecutar una comunicación efectiva dentro de la organización en cuanto a cambios organizacionales internos.	2	3	3	11
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL CARGO				
REQUERIDO:	Título de Tercer nivel en Psicología organizacional, Administración de Recursos Humanos, Ingeniería Comercial o carreras afines			
PREFERIDO:	Título de Cuarto Nivel de especialización en Gestión de Talento Humano.			
EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL CARGO				
Mínimo 3 años de experiencia en posiciones de Coordinación dentro del área de personal.				
Posiciones similares.				
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES				
COMPETENCIAS		NIVEL		
1. Manejo y Dirección de personas		4		
2. Control de Procedimientos		4		
3. Liderazgo		4		
4. Nivel alto en manejo de conflictos		4		
5. Comunicación efectiva		3		
6. Trabajo en equipo		3		
7. Toma de decisiones		3		
COMPETENCIAS TÉCNICAS				
COMPETENCIAS		NIVEL		
1. Conocimiento de administración y gestión de Recursos Humanos		4		
2. Conocimiento de Legislación Laboral y contratación de personal		4		
3. Establecimiento de relaciones humanas		3		
4. Manejo básico de paquetes utilitarios (office)		3		

5.1.1. Elaboración del proceso para la descripción y análisis de cargos del personal.

A continuación se describirá el procedimiento para la descripción de cargos dentro de AUTOREPUESTOS DHLETYRE Y CAR SHOPPING S.A. el mismo permitirá a la empresa realizar la descripción y análisis de los cargos en todos sus niveles jerárquicos.

El procedimiento tiene el propósito de elaborar los perfiles de puestos de la estructura orgánico-funcional de la Empresa en estudio. El mismo será aplicable para la elaboración de perfiles de puestos de todas las unidades y áreas de AUTOREPUESTOS DHLETYRE Y CAR SHOPPING S.A.

Los responsables de velar por el correcto cumplimiento y ejecución del procedimiento de Análisis y Descriptivos de Cargos son: El Gerente General, Gerente de Unidad o Área, Colaborador titular del puesto y el Coordinador de Recursos Humanos. Éste último es el dueño del proceso y como tal revisará y realizará las actualizaciones correspondientes.

Para la determinación de un proceso óptimo y mejor entendimiento del Análisis y Descripción de Cargos, se dividió el mismo en cuatro etapas principales: de Diagnóstico, Planificación del levantamiento y actualización de información, Levantamiento de Información y la redacción, y autorización de Descriptivos

de cargos. A continuación se detalla de forma cronológica las principales actividades que se incluyen en cada etapa:

- **Diagnostico.-** En esta etapa principalmente se analiza la situación actual de la compañía de acuerdo a su plan estratégico anual y su estructura organizativa para determinar los cambios macros existentes dentro de la empresa y determinar el levantamiento de la información.

El Coordinador de Recursos Humanos será el encargado de realizar el análisis cambios internos y el impacto de estos sobre la generación de los Descriptivos de puestos. Recopilará la información tanto de Gerencia General así como las solicitudes de cambios organizacionales que involucren cambios en métodos de trabajo, ampliación de servicio, entre otros.

- **Planificación del levantamiento y actualización de información.-** Aquí el Coordinador de Recursos Humanos con el análisis realizado previamente organiza el proceso de creación y actualización de los Descriptivos de Cargo conjuntamente con los Gerentes de Unidad, con esto lograr un apoyo para la obtención de información.

El Coordinador de Recursos Humanos define y selecciona la muestra de puestos sujetos a creación y/o actualización que serán entrevistados. Luego

establece el cronograma correspondiente de entrevistas definiendo responsables y tiempos y realiza la socialización oportuna correspondiente.

Finalmente Realiza la preparación de material para el levantamiento de información.

- **Levantamiento de información.-** En esta etapa el dueño del proceso recopila toda la información para realizar la redacción y/o actualización de los Descriptivos de Cargos, para esto en primer lugar, garantiza un ambiente de confianza.

El Coordinador de Recurso Humanos conduce el proceso de la entrevista al titular del puesto o equipo en cuestión observando características que permitan obtener información detallada y con los menos sesgos posibles. Si es que tuviere que hacer la Actualización del Cargo, recibe la solicitud por parte del Gerente de línea incluyendo la/las propuestas de actualización de Descriptivo de Cargo.

Finalmente organiza la información recopilada y la valida mediante la herramienta de recolección de información; luego prepara la información para la redacción de Descriptivos de Cargo.

- **Redacción, revisión y autorización de Descriptivos de Cargos.-** El Coordinador de Recursos Humanos redacta el contenido del Descriptivo del Puesto de trabajo, de acuerdo al formato establecido y que incluya al menos la siguiente información: identificación del cargo, ubicación del cargo dentro de la estructura orgánica, objetivo del cargo, roles y responsabilidades, requerimiento del perfil, competencias técnicas y competencias organizacionales. Para poder realizar esta redacción el Coordinador de Recursos Humanos se basará en las referencias establecidas.

El Coordinador de Recursos Humanos somete a revisión y validación de los Descriptivos de Puesto redactados por parte del Titular del Puesto y Gerente de Unidad Correspondiente. Una vez aprobado por parte de estos el Coordinador de Recursos Humanos organiza toda la documentación pertinente a cada Unidad para someterla a Validación y revisión de Gerencia General. Finalmente la Gerencia General revisa y autoriza mediante Oficio los descriptivos de puesto de la compañía

En el Anexo 3 del presente trabajo se encontrará la propuesta para la política que incluye el presente procedimiento.

5.1.2. Elaboración del proceso de atracción y selección de personal.

El procedimiento tiene el objeto de definir responsables y pasos para el manejo del proceso de atracción y selección de personal de la Empresa en estudio. El

mismo aplica para el proceso de reclutamiento y selección de personal en todas las unidades y áreas de AUTOREPUESTOS DHLETYRE Y CAR SHOPPING S.A.

Los responsables de velar por el correcto cumplimiento y ejecución del procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal son: El Gerente General, Gerente de Unidad o Área, Jefe Inmediato, Usuario solicitante y el Coordinador de Recursos Humanos. Éste último es el dueño del proceso y como tal revisará y realizará las actualizaciones correspondientes del proceso.

Para un mejor entendimiento del Reclutamiento y Selección de Personal, se dividió el mismo en tres etapas principales: planificación del reclutamiento y solicitud de nuevos recursos, búsqueda de talento y selección y evaluación de candidatos en base a requisitos. A continuación se detalla de forma cronológica las principales actividades que se incluyen en cada etapa:

- **Planificación del reclutamiento y solicitud de nuevos recursos.-** El Usuario Solicitante inicia notificando por escrito al Departamento de Recursos Humanos la necesidad de iniciar un proceso de reclutamiento. El Coordinador de Recursos Humanos envía requisitos al Solicitante para iniciar el proceso de reclutamiento. Una vez receptada la información correspondiente el Coordinador de recursos Humanos valida que el formato esté debidamente completo y que la vacante se encuentre dentro del Plan de Negocios aprobado.

En caso de existir observaciones o información incompleta, remite la información al usuario para que se realicen las correcciones pertinentes

- **Búsqueda de Talento.-** Esta etapa trata de atraer a los candidatos potenciales de la vacante, El Coordinador de Recursos Humanos inicia con la elaboración del Anuncio para la búsqueda del perfil de la vacante y también realiza la publicación de la vacante internamente, mediante bolsas de empleo y/o anuncios de periódico.

El Coordinador de Recursos Humanos define y selecciona la muestra de puestos sujetos a creación y/o actualización que serán entrevistados. Luego establece el cronograma correspondiente de entrevistas definiendo responsables y tiempos y realiza la socialización oportuna correspondiente. Finalmente recepta las aplicaciones para la vacante hasta la fecha máxima establecida

- **Selección y evaluación de candidatos en base a requisitos.-** En esta etapa el dueño del proceso revisa y evalúa los perfiles para la vacante mediante el Preescreening y coordina la primera entrevista a candidatos preseleccionados. Luego el Coordinador de Recursos Humanos aplica la evaluación a los candidatos seleccionados, mediante la elaboración de las pruebas de conocimiento de los candidatos en caso de que el proceso lo requiera.

También realiza una verificación de las referencias entregadas por los candidatos del grupo finalista y las documenta.

El Coordinador de Recurso Humanos coordina la segunda entrevista con el Usuario solicitante y selecciona a los candidatos a ser entrevistados por el Gerente de Unidad y Gerente General. Finalmente los dos responsables realizan las entrevistas al grupo finalista de candidatos y seleccionan al mejor candidato para llenar la vacante y notifican la decisión al Coordinador de Recursos Humanos

En el Anexo 7 del presente trabajo se encontrará la propuesta para la política que incluye el presente procedimiento, y también se ha incluido la normativa y detalle de procedimientos de Contratación de Personal, Inducción de personal nuevo y Terminación de relaciones laborales, que continúan del reclutamiento y selección de personal.

5.1.3. Elaboración del proceso de desarrollo del personal y evaluación del desempeño

A continuación se describirá el procedimiento para la evaluación de desempeño y los principales lineamientos para el Desarrollo del Talento Humano. El procedimiento tiene el propósito de definir políticas y responsables de los subprocesos de Evaluación de Desempeño y Desarrollo del Talento Humano de AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A. en todos sus

niveles. El mismo será aplicable para el manejo de la evaluación del desempeño, y desarrollo del talento humano de todas las áreas y niveles jerárquicos de AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A

Los responsables de velar por el correcto cumplimiento y ejecución del procedimiento y políticas de Evaluación de Desempeño y Desarrollo del talento Humano son: El Gerente General, Gerente de Unidad o Área, Colaborador titular del puesto y el Coordinador de Recursos Humanos. Éste último es el dueño del proceso y como tal revisará y realizará las actualizaciones correspondientes.

Para la determinación de políticas óptimas del Desarrollo del talento Humano, se establecen los lineamientos principales en cuanto a la determinación de Empleados potenciales y planes de sucesión. A continuación se realiza un detalle de las principales:

- **Empleados potenciales y planes de sucesión.-** Todo el personal deberá completar su Plan de Desarrollo Individual, el cual deberá contener las metas de Desarrollo, las competencias de liderazgo de cada puesto y alineado a los valores de la Compañía. Es responsabilidad de los Gerentes de Unidad conocer a sus empleados, identificar sus fortalezas, brechas, aspiraciones y áreas potenciales de desarrollo.

El Gerente General deberá realizar una vez en el año una identificación de los empleados con alto potencial y de las posiciones claves de la Compañía que requieren planes de sucesiones, lo cual será liderado por el Departamento de Recursos Humanos y documentado. AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A. definirá planes de sucesión específicos únicamente para las personas identificadas como de alto potencial.

Para un mejor entendimiento del proceso de Evaluación de Desempeño, se dividió el mismo en tres etapas principales: establecer expectativas de desempeño, revisión del desempeño y diálogo continuo, y evaluación del desempeño como tal. A continuación se detalla de forma cronológica las principales actividades que se incluyen en cada etapa:

- **Establecer expectativas de desempeño** - El Coordinador de Recursos Humanos realiza el cronograma para la presentación de los Planes de Desempeño Anual y lo socializa a todos los niveles de la organización. El Coordinador de Recursos Humanos dará seguimiento y soporte en el cumplimiento del Cronograma de entrega de información.

Con esto el Gerente de Unidad debe establecer reuniones de dialogo con su equipo trabajo para definición del Plan de Desempeño Anual de cada colaborador, el mismo debe incluir los objetivos desempeño propuestos y las principales responsabilidades y funciones del cargo.

Los Empleados elaboraran el borrador del Plan Anual de Desempeño y lo someterán a Autorización de los Gerentes de área o departamento. En caso de existir observaciones o información incompleta, remite la información al usuario para que se realicen las correcciones pertinentes. El gerente de Unidad revisará el borrador y lo aprobará y entregará al área de Recursos Humanos.

- **Revisión del desempeño y diálogo continuo.-** Esta etapa trata de realizar un seguimiento del avance del plan de desempeño anual, y a su vez, determinar e incluir posibles cambios dentro del mismo. El Coordinador de Recursos Humanos establecerá un cronograma para la revisión del Plan de Desempeño a mitad del periodo en curso. Es importante mencionar que el Gerente de Unidad solicitará retroalimentación del desempeño del Empleado con otras áreas o clientes internos/externos con quienes el Empleado hay interactuado en el periodo correspondiente. Lo documentará si es necesario.

El Gerente de Unidad brindará retroalimentación al Empleado de los avances y status del Plan del Desempeño aprobado. El Gerente de Unidad conjuntamente con el empleado identificará nuevas prioridades o cambios importantes que en caso de existir, deberá ser actualizado en el Plan de Desempeño aprobado. De no modificaciones significativas el Gerente de Unidad únicamente documentará la retroalimentación recibida al Empleado..

Finalmente el Gerente de Unidad enviará el formato de Actualización de Plan de Desempeño aprobado y firmado al área de Recursos Humanos.

- **Evaluación del Desempeño.-** Es la última etapa del proceso en donde el Coordinador de Recursos Humanos establecerá la Evaluación de Desempeño para los meses de Noviembre – Diciembre del año en curso correspondiente. Es así que en este periodo el Coordinador de Recursos Humanos entregará a los empleados el Formato de Evaluación de desempeño que incluirá los objetivos establecidos a inicios de año y actualizados, en caso de ser necesario, en la revisión del Plan de Desempeño.

El empleado será responsable de realizar su autoevaluación de cumplimiento de los objetivos propuestos en el año. El Gerente de Unidad realizará la Evaluación de Desempeño Anual de manera confidencial y entregará firmada al Departamento de Recursos Humanos. El Coordinador de Recursos Humanos revisará la Evaluación de Desempeño y coordinará reuniones de Calibración con los Gerentes de Unidad para definir la calificación final de desempeño.

Los Gerentes de Unidad y Empleados establecerán planes de acción y mejora de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño obtenida, en los casos de No Cumplir con las Expectativas de desempeño deseadas.

En el Anexo 15 del presente trabajo se encontrará la propuesta para la política que incluye el presente procedimiento.

5.1.4. Elaboración de políticas de compensación y beneficios del personal.

A continuación se definen políticas y responsables de los subprocesos de Compensación y Beneficios de AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A. Estas políticas serán aplicables para el manejo de compensación y beneficios de los empleados de todas las áreas y niveles jerárquicos de AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A.

Los responsables de velar por el correcto cumplimiento y ejecución del procedimiento y políticas de Evaluación de Desempeño y Desarrollo del talento Humano son: El Gerente General, Gerente de Unidad o Área y el Coordinador de Recursos Humanos. Éste último es el dueño del proceso y como tal revisará y realizará las actualizaciones correspondientes.

Para la determinación de políticas óptimas de Compensaciones y beneficios se establecen los lineamientos principales en cuanto a la determinación de estos dos puntos. A continuación se realiza un detalle de las principales políticas establecidas:

- **Compensaciones.-** Las compensaciones en AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CARSHOPPING S.A. deberán estar alineadas con los

siguientes principios: Enfoque en la creación de valor, equidad y transparencia, equilibrio entre la remuneración a corto y largo plazo, competitividad frente al mercado. Es decir los salarios de los empleados de AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CARSHOPPING S.A. deberán ser competitivos en el mercado en base al tipo de trabajo que realice cada uno.

El cálculo de los salarios de los empleados de Roche deberá estar basado en los siguientes aspectos: Ajuste a la media del mercado, encuestas o estudios salariales, evaluación de desempeño rating final

Los aumentos de salario serán realizados anualmente en el mes de Marzo – Abril de cada año y de acuerdo al presupuesto aprobado corporativamente. Es responsabilidad del Coordinador de Recursos Humanos realizar dos estimativos comparativos del movimiento salarial. El Gerente General aprobará los aumentos salariales, los cuales deberán ser comunicados por el Departamento de Recursos Humanos a todas las Unidades y Departamentos de la Empresa. Es responsabilidad de cada Gerente de Unidad o Departamento distribuir los incrementos salariales de sus empleados de acuerdo a la Matriz de Evaluación de Desempeño Anual sin exceder el presupuesto asignado por el Departamento de Recursos Humanos.

- **Beneficios.-** Los beneficios otorgados a los empleados estarán alineadas a la normativa local vigente en el Ecuador. Los beneficios que se otorgarán a los empleados de la Compañía estarán enmarcados a las categorías establecidas

a continuación: Bono de Antigüedad, Auxilios, Préstamos emergentes, Anticipos de sueldos, Uniformes y Beneficios flexibles.

En el Anexo 20 del presente trabajo se encontrará la propuesta para la política que incluye el presente procedimiento.

5.1.5. Elaboración del proceso de capacitación del personal.

El procedimiento tiene el objeto de definir políticas, responsables y el procedimiento de Capacitación del personal de AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A. en todos sus niveles, que permita la adquisición y actualización de sus conocimientos que contribuyan a elevar el desempeño, eficiencia y eficacia en sus labores diaria

El mismo aplica para el manejo de la Capacitación para todos los empleados de todas las áreas y niveles jerárquicos de AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A.

Los responsables de velar por el correcto cumplimiento y ejecución del procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal son: El Gerente General, Gerente de Unidad o Área, los empleados y el Coordinador de Recursos Humanos. Éste último es el dueño del proceso y como tal revisará y realizará las actualizaciones correspondientes del proceso.

Para un mejor entendimiento del proceso de Capacitación del personal, se dividió el mismo en cuatro etapas principales: establecimiento de necesidades de Capacitación, elaboración del Plan Anual de Capacitación, ejecución del Plan Anual de Capacitación y la Evaluación de la Capacitación. A continuación se detalla de forma cronológica las principales actividades que se incluyen en cada etapa:

- **Establecimiento de Necesidades de Capacitación-** La etapa inicia con la realización del diseño del Formulario de Detección de Necesidades de Capacitación, que se aplicara para el levantamiento de necesidades de capacitación. El Coordinador de Recursos Humanos entrega los formularios a los funcionarios y Gerentes de unidad, para su aplicación.

El Coordinador de Recursos Humanos recibe y verifica que los Formularios estén debidamente llenos y realiza el análisis de la información, y procede generar el primer informe de síntesis de necesidades de capacitación y lo somete a autorización de los Gerentes de Unidad para validación. El Coordinador de Recursos Humanos recaba los formularios entregados a cada Gerente de Área y consolida la información en la versión final Formulario de Detección de Necesidades de Capacitación de la Compañía.

- **Elaboración del Plan de Capacitación Anual.-** Esta etapa el Coordinador de Recursos Humanos determina el tipo de capacitación, objetivo y tiempo

estimado de duración de cada evento en base a la información obtenida en la detección de necesidades. También calcula el presupuesto necesario y fecha tentativa a ejecutarse de cada capacitación requerida. El Coordinador de Recursos Humanos organiza la información y elabora el Plan Anual de Capacitación y remite la propuesta para autorización de la Gerencia General.

El Coordinador de Recursos Humanos recibe el Plan Anual de Capacitación e inicia la gestión para obtener la base de datos de proveedores calificados para su posterior contratación de servicios de capacitación.

- **Ejecución del Plan de Capacitación Anual.-** Constituye la etapa más demandante del proceso pues el Coordinador de Recursos Humanos ejecuta toda la planificación de la Capacitación al personal. El Coordinador de Recursos Humanos revisa los programas de capacitación, que se deberán ejecutar, establecidos o no dentro del Plan de Capacitación anual.

Con esto el Coordinador de Recursos Humanos determina los requisitos necesarios para solicitar propuestas económicas de la base de proveedores calificados. Empieza el proceso de contratación de proveedores de acuerdo a las políticas internas de la Compañía. El Coordinador de Recursos Humanos elabora informe de análisis de propuestas y cotizaciones de proveedores externos de capacitación y determinan junto con el área requirente el

proveedor más idóneo para impartir el programa o evento, de acuerdo a las necesidades de la Compañía y somete a aprobación de la Gerencia General.

Una vez aprobado el Coordinador de Recursos Humanos conjuntamente con el área de adquisiciones recopilan y elaboran la documentación necesaria para realizar la adjudicación del contrato al o los proveedores seleccionados. El Coordinador de Recursos Humanos determina conjuntamente con cada proveedor seleccionado el cronograma de capacitación y , la metodología a utilizar materiales.

El Coordinador de Recursos Humanos socializa con anticipación el cronograma de capacitación y los listados de participantes para las actividades. El instructor inicia la capacitación bajo la supervisión del Coordinador de Recursos Humanos o un responsable de la compañía designada por el mismo; el instructor indicará los lineamientos a observarse durante la capacitación. Al término de la capacitación el instructor procede a realizar la evaluación de aprendizajes adquiridos a los empleados participantes.

Como documentación de respaldo al término de curso de capacitación solicita a los participantes la evaluación del instructor y de la Capacitación recibida mediante la Evaluación del nivel de Satisfacción. También solicita el Informe de capacitación que debe incluir las calificaciones obtenidas en el

curso, aprendizajes adquiridos de los participantes y los certificados de acreditación de los participantes.

- **Evaluación de la Capacitación.-** El coordinador de Recursos Humanos en base a las evaluaciones de satisfacción recibidas y a las evaluaciones de aprovechamiento realiza el informe de Evaluación de la Capacitación. Con esto integra la documentación obtenida del proceso de capacitación y define los participantes que son acreedores al reconocimiento oficial. El Coordinador de Recursos Humanos expide los reconocimientos oficiales y de ser necesarios solicita a los proveedores externos el envío de los certificados correspondientes.

El Coordinador de Recursos Humanos determina la calificación final de los cursos de capacitación en el informe de Evaluación de la Capacitación, adjunta al mismo toda la documentación y material de respaldo. También recopila la información de Evaluación de la Capacitación de cada evento y realiza el informe Trimestral y Anual de Capacitación; lo somete a verificación de la Gerencia General. Finalmente el Gerente General conjuntamente con el Coordinador de Recursos Humanos ejercicio analizan la información del Informe Anual de Capacitación para iniciar la planificación de capacitación del siguiente año.

En el Anexo 21 del presente trabajo se encontrará la propuesta para la política que incluye el presente procedimiento.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- De acuerdo a la investigación dentro de la Empresa en Estudio se verifica que si es posible establecer un modelo gerencial Humanos en base a los subsistemas de administración del talento humano para el personal de AUTOREPUESTOS DHELTyre y CAR SHOPPING S.A. Pues en base a la estadística obtenida de la investigación tanto los cargos gerenciales como el resto de personal entienden la necesidad de tener un Responsable de estos subsistemas en el manejo de personal que brinde un valor agregado y una ventaja competitiva dentro del mercado Automotriz. También este modelo se ha planteado desde un punto de vista estratégico pues se basa en la planificación anual de la Empresa en estudio.
- También se ha podido definir las herramientas que permitirán la gestión de talento humano dentro de la empresa; siendo el análisis y descripción de cargos, con sus respectivos formatos, el principal insumo base para permitir el manejo del resto de procedimientos y subsistemas del área.

- También se ha establecido un proceso de selección y reclutamiento de personal que asegurará atraer a los mejores profesionales de la oferta del mercado laboral, pues identifica y a los principales actores en la toma de decisiones de contratación de nuevo personal y define un proceso estandarizado que ayuda una mayor fluidez en la contratación de personal.
- Otro proceso importante que se ha definido en este modelo de gestión de talento es el de Desarrollo de personal y evaluación del desempeño; el cual incluye lineamientos enfocados en la determinación de Altos potenciales dentro de la empresa, lo que en esto momento de acuerdo al diagnóstico no se conocía o manejaba dentro de la misma. Además se tiene un proceso estructurado para la evaluación del desempeño que, en base a una metodología marcada(SMART), no permitirá sesgos en la evaluación del personal y se cumplirá en proporcionar un ambiente de trato justo a los colaboradores de la empresa.
- Es importante contar una política de compensaciones y beneficios que se enmarque dentro de la legislación laboral y brinde al colaborador un ambiente de equidad y transparencia, que como se puede ver son ejes transversales propuestos dentro de la Política de Compensaciones y Beneficios que se ha determinado para la empresa. Así también la misma cuenta, analizando la realidad de la empresa, con beneficio otorgados a los colaboradores que van a brindar un menor nivel de rotación y también generar un alto nivel de compromiso por parte de los colaboradores.

- Finalmente en el análisis cualitativo, se evidenció que no se asigna un presupuesto anual de la capacitación, que puede estar explicado por la situación actual de la empresa o por el tamaño de la misma; sin embargo, se ha logrado establecer un procedimiento estandarizado y definido para el manejo de la Capacitación del personal; que determina las bases y necesidad para la asignación de una partida presupuestaria en la Planificación; para de esta forma poder aprovechar al máximo los recursos de la compañía.

6.2. RECOMENDACIONES

- Al establecer procedimientos nuevos que generarán un impacto significativo de la Administración dentro de la empresa es importante, en primer lugar, contar con el apoyo de la Gerencia General para el acompañamiento en la socialización para la implementación de este Modelo de Gestión. De igual forma es importante tener el apoyo de los distintos Gerentes de Unidad para socializar hacia debajo de los nuevos procedimientos de Recursos Humanos
- En el análisis cualitativo de la investigación por medio de las entrevistas al Gerencia General, se evidenció que en estructura se preferiría establecer que la gestión del talento humano reporte directamente a la línea de la Gerencia administrativa; sin embargo como se puede evidenciar en la teoría La gestión del Talento debe participar desde un reporte directo a la Gerencia General. Que

permitirá el éxito del modelo propuesto pues sino se evidencia que la Gerencia se enfoca gestión del talento desde un punto de vista netamente de administración de nóminas.

- Este modelo no incluye las estrategias para la comunicación interna de los cambios organizacionales o información relevante de la gestión de talento, por lo que se recomienda establecer dichas estrategias pero que no generen un impacto significativo en el gasto de la organización.
- Se recomienda iniciar e incluir dentro del plan de capacitación talleres o cursos sobre gestión del talento humano para que los conceptos; en especial en el área de desarrollo de talento humano pues los conceptos pueden llegar a ser subjetivos e incomprensibles en su totalidad
- Deberá realizarse una evaluación de los beneficios actuales que brinda la compañía que se enmarquen en la política de compensación y beneficios propuesta, que también generen impacto en el incremento del gasto en nómina.
- En la presente investigación no se establecieron formatos inherentes al proceso de Capacitación de personal; como por ejemplo el Plan de Capacitación. A pesar de que en la propuesta se indica una metodología para el establecimiento de estas herramientas sería importante profundizar en conocimientos para el diseño de éstas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
2. BBVA. (12 de 12 de 2013). *BBVA con tu empresa*. Obtenido de BBVA: <http://www.bbvacontuempresa.es/recursos-humanos/diez-funciones-del-departamento-recursos-humanos>
3. Betancourt, A. (Enero de 2002). *La administración de recursos humanos y la descripción de puesto*. Obtenido de GestioPolis: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/despues.htm>
4. Charles, E. (1 de 8 de 2012). *Monografias.com*. Obtenido de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos93/la-psicologia-industrial/la-psicologia-industrial2.shtml#reclutamia>
5. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGrawhill.
6. Chiavenato, I. (1981). *Administración del Talento Humano*. Colombia: McGrawHill.
7. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGrawHill.
8. Chuquisengo, R. (s.f.). *Gestión del talento humano*. Obtenido de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
9. De la Torre, E. (31 de Enero de 2014). Informe de Planificación Estratégica de AUTOREPUESTOS DHELTRE y CAR SHOPPING S.A. Quito, Pichincha, Ecuador.
10. Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educacion.
11. Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano*. Mexico D.F: Pearson.
12. Equipo Editorial de Buenos Negocios. (7 de Abril de 2014). *Buenos Negocios*. Obtenido de Buenos Negocios: <http://www.buenosnegocios.com/notas/66-5-funciones-clave-recursos-humanos>

13. Espinosa, E. (2011). *La Gestión del Talento Humano. Modulo VII "La Gestión de Talento Humano"*, (pág. 35). Loja.
14. Espinoza, E. (Julio de 2011). *Plan de Compensaciones*. Obtenido de Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo: http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/planes_de_compensaciones.pdf
15. Garcia, N. (9 de Diciembre de 2008). *Evolucion de la Gestión de las Organizaciones*. Obtenido de tesis.uson.mx: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19064/Capítulo2.pdf>
16. Garcia, N. (09 de 12 de 2008). *Tesis Uson Mx*. Obtenido de tesis.uson.mx: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19064/Capitulo2.pdf>
17. Hoyos, J. (2005). *Sistema de Compensación Variable para empresas del serctor de alimentos*.
18. Hutson, D. (2002). *Shopping for Incentives*. New York: Sage Publications, Inc.
19. Jaramillo, O. (7 de Enero de 2005). *Ebsco Host*. Obtenido de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=62dd97a2-f50f-419c-90de-414141eb008c%40sessionmgr4003&vid=5&hid=4107>
20. Mondy, W., & Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos* (Sexta ed.). Mexico: Pretince-Hall Hispanoamericana, S.A.
21. Naranjo, O. (1 de Julio de 2005). *Acerca de nosotros: EBSCO Industries, Inc*. Obtenido de EBSCO Host: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=26a92190-519a-48d7-a695-de733ac53cfd%40sessionmgr4005&vid=2&hid=4212>
22. Peralta, C., Santofimio, A., & Segura, V. (5 de Febrero de 2007). *El Compromiso Laboral: Discursos en la Organización*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2013, de EBSCOHOST: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=45fa9440-ae2f-40b4-a49f-706bbd8293bb%40sessionmgr113&vid=1&hid=118&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=26928698>
23. Rojas, M. (15 de Septiembre de 2008). *Los Recursos Humanos.com*. Obtenido de LosRecursosHumanos.com: http://www.losrcursoshumanos.com/phpscript/descargar_pdf.php?id=2992
24. Sherman, A., & Chruden, H. (1987). *Administracion de Personal*. México: Continental.
25. SRI. (23 de Septiembre de 2013). PYMES. Pichincha, Ecuador.

ANEXOS

ANEXO 1: Encuestas y análisis de resultados a los colaboradores de AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ENCUESTA PARA DETERMINAR EL CONOCIMIENTO DE LOS COLABORADORES DE
AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CARSHOPPING S.A. SOBRE LOS SUBSISTEMAS Y PROCESOS DEL
AREA DE RRHH

OBJETIVO: La presente encuesta tiene objetivos plenamente académicos, las respuesta que Usted proporcione servirán para analizar el conocimiento y percepción de los procesos de Recursos Humanos que se llevan a cabo dentro de AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CARSHOPPING S.A. Por tal razón pedimos cordialmente que sus respuestas sean concretas y basadas en la verdad, y la información proporcionada será utilizada de manera confidencial. Muchas gracias por su colaboración

Instrucciones:

De manera objetiva, sírvase responder a los cuestionamientos siguientes, marcando con una X, la respuesta que más se acerque a su percepción de la situación y ampliando su respuesta en donde le sea solicitado

Sexo: M___ F___ Edad: _____

1. ¿Qué cargo desempeña actualmente?

Jefe de área ___ Asistente___ Vendedor ___

Ejecutivo de servicio al cliente___ Mecánico___ Otro___ (Indique cual) _____

2. ¿Conoce usted si existe un área de recursos humanos en la empresa?

SI ___ NO___

3. ¿Conoce usted quien realiza la gestión de talento humano en la empresa?

SI ___ NO___ Indique que posición la realiza: _____

4. ¿Usted conoce si usted posee un descriptivo de funciones de acuerdo a su posición?

SI ___ NO___

5. ¿Cómo llegó usted a esta empresa?

Candidato espontáneo ____ Referencia de otros empleados ____

Referencia de familiar ____ Anuncio de periódico ____

Empresa de reclutamiento ____ Otro ____ (Indique cual)

6. ¿Cómo se enteró de las plazas vacantes que surgen en la empresa? (Puede escoger más de una)

Programas de promoción internos ____ Empleados que se retiran ____

Boletines y avisos en periódicos ____ Por medio de otros empleados ____ Otros ____ (indique) _____

7. ¿A qué técnica de selección fue sometido para acceder al cargo que ocupa actualmente? (Puede escoger más de una)

Entrevista ____ Prueba de conocimiento o capacidad ____

Prueba psicométrica ____ Prueba de personalidad ____ Otra ____ (Indique cual) _____

8. ¿Cuándo ingresó a la empresa le brindaron una adecuada inducción (introducción y orientación en la empresa)?

SI ____ NO ____

9. ¿Quién le proporcionó la inducción cuando ingresó a la empresa?

Gerente General ____ Gerente de Operaciones ____

Gerente Administrativo ____ Jefe Directo ____

Otro ____ (Indique) _____

10. ¿La empresa proporciona cursos de capacitación que ayude a mejorar su desempeño laboral?

SI ____ NO ____

11. ¿Usted se encuentra dentro de alguna planificación de capacitación anual?

SI ____ NO ____

12. ¿Cuál es la frecuencia en que son programados los cursos de capacitación?

Cada mes ____ Cada 3 meses ____

Cada 6 meses ____ Cada 12 meses ____ Nunca ____

13. ¿A quién le solicita usted capacitación para mejorar su desempeño laboral?

Gerente General ____ Gerente Administrativo ____

Gerente de Operaciones ____ Jefe Directo ____

Nadie ____

14. ¿Le han aplicado evaluaciones para determinar su nivel de desempeño laboral? (si su respuesta es positiva pase a la pregunta 14, caso contrario continúe en la pregunta 16)

SI ____ NO ____

15. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño?

Gerente General___ Gerente Administrativo___

Jefe Directo___ Compañero de la misma posición. ___

Otro ___ (Indique) _____

16. ¿Qué factores han medido en cuanto a su desempeño laboral?

Destrezas y habilidades___ Competencias___

Actitud y relacionamiento___ Otra___ (indique cual)_____

17. ¿Cada cuánto tiempo le realizan evaluaciones a su desempeño laboral?

Cada mes ___ Cada 3 meses ___

Cada 6 meses___ Cada 12 meses ___ Nunca___

18. ¿Está usted incluido dentro de algún plan de desarrollo interno?

SI ___ NO___

19. ¿Está usted incluido dentro de algún programa de promoción (ascensos)?

SI ___ NO___

20. ¿Con qué frecuencia conoce usted se realizan promociones en la empresa?

Cada 3 meses ___ Cada 6 meses___

Cada año ___ Cada 2 años___ Nunca___

21. ¿Usted conoce como está estructurado su paquete remunerativo actual?

SI___ NO ___

22. Indique los beneficios adicionales le proporciona la empresa a parte de su salario base. (Puede escoger más de uno)

Beneficios Legales ___ Seguro Médico y Salud Privado___

Comisiones por ventas___ Bonos adicionales por desempeño___

Día Libre por cumpleaños___ Afiliaciones a cadenas de supermercados

Otros___ (Indique)_____

23. ¿Está satisfecho con los beneficios salariales que recibe actualmente por su trabajo?

SI___ NO ___

24. ¿Cree usted que la empresa reconoce el buen desempeño?

SI___ NO ___

25. ¿Conoce usted si en la empresa se realiza programas internos en cuanto a Salud y Seguridad Ocupacional?

SI___ NO___

26. ¿Cree usted que es necesario tener un departamento de Recursos Humanos en la empresa?

SI___ NO___

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 2: Entrevistas y análisis de resultados a los colaboradores de AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ENTREVISTA A LÍDERES DE AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CARSHOPPING S.A.

Objetivo de la Entrevista: La presente entrevista tiene por objeto conocer la opinión y la gestión actual de los procesos de Recursos Humanos dentro de la Empresa; así como conocer las expectativas que tiene la alta gerencia de AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CARSHOPPING S.A. con el fin de poder desarrollar el modelo de gestión más adecuado de la presente investigación.

Nombre de la Compañía _____
Entrevistado _____
Cargo en la Empresa _____
Fecha de la Entrevista _____

1. ¿Conoce Usted qué actividades correspondientes a Recursos Humanos, se realizan actualmente? ¿Cuáles son?
¿Quién las ejecuta?

2. ¿Qué se debe establecer en un área de Recursos Humanos para que facilite la actividad administrativa y apoye las estrategias organizacionales?

3. ¿Cuál debe ser la estructura ideal para un área de Recursos Humanos en la Organización?

4. Cuando se efectúa una vacante en la Organización. ¿Cómo se la cubre?

5. ¿Se realiza la planificación para el desarrollo gerencial y planes de carrera de los colaboradores de su Organización?

6. ¿Cómo se realiza la Capacitación en su Organización?

7. ¿Cómo se realiza la Evaluación de Desempeño de los colaboradores de su Organización?

8. ¿Cómo se establecen las remuneraciones de los colaboradores de su Organización? ¿Existen beneficios adicionales que su Organización brinda a sus colaboradores, enumere los mismos?

9. ¿Qué expectativas posee del proyecto propuesto y cuál es el alcance que debe tener el mismo?

10. ¿Qué papel debe desempeñar el área de Recursos Humanos?

11. Comentarios adicionales

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 3: Política Análisis y Descriptivo de cargos***POLITICA AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.***

Título: Análisis y Descriptivos de Puestos		
Efectivo a partir de: Año 2015	Código: RH-P-01	Págs.: 6
Área: Recursos Humanos	Versión: 1.0	
Reemplaza a: NUEVO	Anexos: 3	

Aprobación del documento		Fecha (dd-mmm-aaaa)	Firma
Elaborado por:	Coordinador de Recursos Humanos		
Aprobado por:	Gerente General		

1. OBJETIVO

- 1.1.** Elaborar los perfiles de puestos de la estructura orgánico-funcional AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A. en todos sus niveles.

2. ALCANCE

- 2.1.** Este documento aplica para la elaboración de perfiles de puestos de todas las áreas y niveles jerárquicos de AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.

3. DEFINICIONES

Término	Definición
Usuario Solicitante	Podrán ser Usuario Solicitante, el Jefe Inmediato del cargo, Jefes de Departamento o los Gerentes de la Compañía.
Ficha de descriptivo del puesto y perfil	Es el documento que evidenciará la el levantamiento de información para la descripción y análisis de puestos de trabajo.
Descriptivo del puesto de trabajo	Es el documento que establece el propósito de un puesto específico, su ubicación jerárquica, así como la descripción de las atribuciones del mismo.
Conocimientos	Son aspectos teóricos, normativos y técnicos que se deben dominar para desempeñar las atribuciones del puesto, las cuales deberán estar avaladas por la educación formal y/o por la acreditación de cursos, certificaciones, diplomados o especializaciones.
Educación formal	Es el documento que evidenciará la el levantamiento de información para la descripción y análisis de puestos de trabajo.

Competencias:	Son los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencia que requiere un puesto para desempeñar sus atribuciones en forma satisfactoria.
Experiencia	Son las actividades o funciones que se deben haber ejecutado con anterioridad y el tiempo requerido para asegurar el óptimo desempeño en el puesto.
Habilidades	Describe las destrezas o capacidades específicas relacionadas con aspectos técnicos, administrativos, de gestión de personal, de manejo de equipo o materiales, entre otros, que se deben tener para el desempeño satisfactorio de las atribuciones del puesto.

4. ABREVIATURAS

Abreviatura	Definición
DPT	Descriptivo del puesto de trabajo

5. REFERENCIAS

- 5.1. Plan Estratégico anual de AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A.
- 5.2. Estructura orgánico-funcional de AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A.
- 5.3. Diccionario de Competencias de AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A.

6. RESPONSABILIDADES

Responsable	Acción
Gerente General	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar la información con la que cuenta actualmente la empresa como el plan estratégico vigente, la estructura organizacional, procesos establecidos, cadena de valor que sirva de referencia para el análisis de cargos. 2. Autorizar el renglón presupuestal de cargos para los Descriptivos de Puesto de la compañía.
Gerente de unidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar y autorizar los descriptivos de puesto de la unidad asignada a su cargo. 2. Informar de manera oportuna cualquier cambio estructural o funcional dentro de su área o unidad asignada a su cargo. 3. Realizar la solicitud y la propuesta para la actualización o cambios de Descriptivos de Cargo de la unidad o área bajo su responsabilidad mediante el formato de Descriptivo de cargo que lo proporciona Recursos Humanos.
Colaborador titular del puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar la información de las actividades de su puesto de trabajo de manera veraz y oportuna. 2. Revisar y firmar el Descriptivo de funciones de su cargo.
Coordinador de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dueño del presente proceso. 2. Analizar la información de la empresa proporcionada por la Gerencia General para determinar el impacto en la elaboración de descriptivos de puesto. 3. Verificar e renglón presupuestal de los puestos de trabajo a ser analizados y

Responsable	Acción
	<p>someterlo a autorización.</p> <p>4. Elaborar los perfiles de puesto de acuerdo a la metodología desarrollada en este procedimiento</p> <p>5. Establecer la planificación para el levantamiento de información de perfiles de cargo.</p> <p>6. Define y selecciona la muestra de personas que serán entrevistadas en el levantamiento de descripción de perfiles de puesto.</p> <p>7. Realizar la recopilación de firmas de verificación y autorización de los responsables.</p> <p>8. Coordinar la actualización de perfiles de puesto cuando se requiera.</p> <p>9. Generar y actualizar el Diccionario de competencias de AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A.</p> <p>10. Adjuntar a la carpeta de File de personal el Descriptivo de cargo correspondiente</p>

7. POLÍTICAS

7.1. Consideraciones generales

- 7.1.1. Todos los colaboradores involucrados en el presente documento deberán cumplir a cabalidad con las responsabilidades asignadas.
- 7.1.2. Cualquier colaborador de la Compañía que identifique algún cambio o actualización en el mismo, deberá comunicarlo inmediatamente al Coordinador de Recursos Humanos quien es el dueño del presente proceso, para su correspondiente evaluación y procesamiento.

7.2. Análisis y descriptivos de puestos

- 7.2.1. Los puestos a ser analizados deberán estar identificados en la estructura funcional de cada Departamento o Área autorizada en el Plan estratégico de la Organización.
- 7.2.2. La empresa deberá contar con el renglón presupuestal de la plaza que será asignada al puesto autorizado por la Gerencia General
- 7.2.3. Los Perfiles serán elaborados para los puestos autorizados en la estructura organizacional de la Universidad Veracruzana previa solicitud del Titular de la Dependencia/Entidad Académica o del Director de la Unidad de Organización y Métodos al Director General de Recursos Humanos.
- 7.2.4. El Perfil de Puesto debe contener los elementos de competencia necesarios para que una persona pueda desempeñar con eficacia y eficiencia las atribuciones del puesto enunciadas en la Descripción de Puesto correspondiente, y debe incluir al menos la siguiente información:
- Identificación del cargo
 - Ubicación del cargo dentro de la estructura orgánica
 - Objetivo del cargo
 - Roles, responsabilidades y funciones
 - Requerimiento del perfil
 - Competencias técnicas

- Competencias organizacionales
- 7.2.5. Todos los términos enunciados en el Perfil de Puesto, correspondientes a Habilidades, Actitudes y Valores, deberán estar definidos en el Diccionario de Competencias de la empresa
- 7.2.6. Los Descriptivos de cargos que se integren a la presente política deberán contar con la firma del Gerente de la unidad o área a la que pertenece el puesto, así como con las firmas de autorización del Gerente General y Coordinador de Recursos Humanos

8. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS Y DESRIPTIVOS DE CARGOS

8.1. Etapa de Diagnóstico

- 8.1.1. El Coordinador de Recursos Humanos analiza con el Gerente General la información del plan estratégico anual como: misión, visión, funciones y estructura organizativa vigente.
- 8.1.2. El Coordinador de Recursos Humanos analiza los cambios macro ocurridos en la empresa
- 8.1.3. El Coordinador de Recursos Humanos revisa con la Gerencia General, las solicitudes presentados por los Gerentes de Unidad que involucren cambios organizativos, métodos de trabajo, ampliación de servicios entre otros para la actualización de Descriptivos de Cargo.
- 8.1.4. El Coordinador de Recursos Humanos analiza el impacto de los cambios organizacionales en los Descriptivos de puestos.
- 8.1.5. El Coordinador de Recursos Humanos verifica que el/los puestos de trabajo cuenten con el renglón presupuestal para el puesto de trabajo y lo somete a autorización de la Gerencia General.

8.2. Etapa de Planificación del levantamiento y actualización de información

- 8.2.1. El Coordinador de Recursos Humanos organiza con los Gerentes de Unidad el proceso de creación y actualización de descriptivos de cargo
- 8.2.2. El coordinador de Recursos Humanos define y selecciona la muestra de puestos sujetos a creación y/o actualización que serán entrevistados según corresponda.
- 8.2.3. El Coordinador de Recursos Humanos prepara el cronograma de entrevistas definiendo responsables y tiempo.
- 8.2.4. El Coordinador de Recursos Humanos socializa oportunamente con los Gerentes de unidad y empleados titulares del puesto a ser entrevistados, el cronograma para que faciliten la información al responsable del proceso.
- 8.2.5. El Coordinador de Recursos Humanos prepara el material para el levantamiento de información mediante la revisión de la Ficha para el descriptivo del puesto y perfil (Anexo 1).
- 8.2.6. El coordinador de Recursos Humanos proporciona el formato de Descriptores de cargos (Anexo2) a los Gerentes de Unidad para la de la actualización de los Descriptores existentes en caso de encontrar cambios sustanciales en las funciones claves y unidades de competencia.

8.3. Etapa de Levantamiento de Información

- 8.3.1. El responsable del proceso garantiza un ambiente de confianza para el levantamiento de información de los cargos que incluya:
- Un trato cordial y amable a los entrevistados.

- Explica el objetivo de la entrevista, reforzando que el proceso que se está desarrollando es para mejoría y ayuda mutua.
- Presenta y explica la estructura del formato de la Ficha de descriptivo del puesto y perfil (Anexo 1).

8.3.2. El coordinador de Recursos humanos conduce el proceso de la entrevista al titular del puesto o Equipo en cuestión, observando lo siguiente:

- Propicia que los entrevistados adviertan su responsabilidad en cuanto a la veracidad de los hechos e información proporcionada.
- Tomar nota de toda la información que recibe en el transcurso de la entrevista.
- Escuchar con atención manteniendo una buena relación con los entrevistados
- Mantiene el control, conduciendo al o los entrevistados al objetivo y tema central de la misma.
- Induce y promueve con preguntas indirectas para que los entrevistados faciliten con exactitud la información deseada.
- Estructura las preguntas de tal forma que la respuesta no tenga sesgos en la información proporcionada.
- Explica los pasos que seguirán para concluir el proceso de creación y actualización de puestos.
- Concluye la sesión atendiendo cualquier consulta importante.

8.3.3. En el caso de actualización del Descriptivo de Cargo, el coordinador de Recursos Humanos remite el formato de Descriptivo de Puestos (Anexo 1) al Gerente de línea y Titular responsable del cargo.

8.3.4. El Gerente de línea y/o Titular del puesto envía la propuesta del Perfil del puesto para verificación de Recursos Humanos.

8.3.5. El Coordinador de Recursos Humanos organiza toda la información obtenida del levantamiento de información incluyendo la/las propuesta/s de actualización de Descriptivo/s de Cargos;.

8.3.6. El Coordinador de Recursos Humanos revisa toda la información y valida que la misma esté completa, cas o contrario solicita la información que esté pendiente.

8.3.7. El Coordinador de Recursos Humanos prepara la información validada para la redacción de los Descriptivos y perfiles de cargo correspondientes de acuerdo al formato determinado (Anexo 1)

8.4. Etapa de redacción, revisión y autorización de Descriptores de Cargos

8.4.1. El Coordinador de Recursos Humanos Redacta el contenido del Descriptivo del Puesto de Trabajo (Anexo 2) de acuerdo a la información obtenida, que debe incluir la siguiente información:

- Identificación del cargo
- Ubicación del cargo dentro de la estructura orgánica
- Objetivo del cargo
- Roles, responsabilidades y funciones
- Requerimiento del perfil
- Competencias técnicas
- Competencias organizacionales

8.4.2. Para incluir las competencias organizacionales el responsable del presente proceso tomará como referencia el Diccionario de Competencias de AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A. (Anexo 3).

8.4.3. El Coordinador de Recursos Humanos valida que el Diccionario de Competencias de la empresa se encuentra actualizado, sino procede a la actualización correspondiente.

- 8.4.4. El Coordinador de Recursos Humanos somete a revisión por parte del Titular del Puesto y el Gerente de Unidad correspondiente el borrador del perfil del cargo.
- 8.4.5. El Titular del Puesto y Gerente de Unidad revisan el Descriptivo del Cargo en Conjunto, caso contrario lo corrigen y emiten sus observaciones a Recursos Humanos.
- 8.4.6. De existir sugerencias de Cambios en el Descriptivo del Puesto el Coordinador de Recursos Humanos, analiza, ajusta y remite el mismo nuevamente a los responsables de revisión.
- 8.4.7. Una vez el Descriptivo de Cargo es firmado por los responsables el Coordinador de Recursos Humanos organiza todos la documentación pertinente a cada Unidad para someterla a Validación y revisión de Gerencia General.
- 8.4.8. La Gerencia General revisa y autoriza mediante Oficio los descriptivos de puesto de la compañía.
- 8.4.9. El Coordinador de Recursos Humanos archiva en cada carpeta de personal el original de su Descriptivo de Cargo y entrega una copia a cada Titular de puesto correspondiente.

9. HISTORICO DE CAMBIOS

VERSION	CAMBIOS
1.0	Nuevo

10. ANEXOS

Número	Título del Anexo
1.	Ficha para el descriptivo del puesto y perfil
2.	Formato de Descriptivo de puesto y perfil
3.	Diccionario de Competencias de AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A.

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Andrés Araujo

ANEXO 4: Ficha para el descriptivo del puesto y perfil del cargo***AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A.*****DESCRIPCIÓN DEL PUESTO****I. IDENTIFICACIÓN**

Nombre del Puesto:

Nombre de la Persona Ocupante:

Puesto Superior Inmediato:

Nombre de la Persona Ocupante:

Institución u Organismo:

Dirección/Área:

Fecha Validez:

Aprobado por:

Ocupante_____
Superior**II. MISIÓN****III. DIMENSIONES:**

Número de personas subordinadas:

Directos:

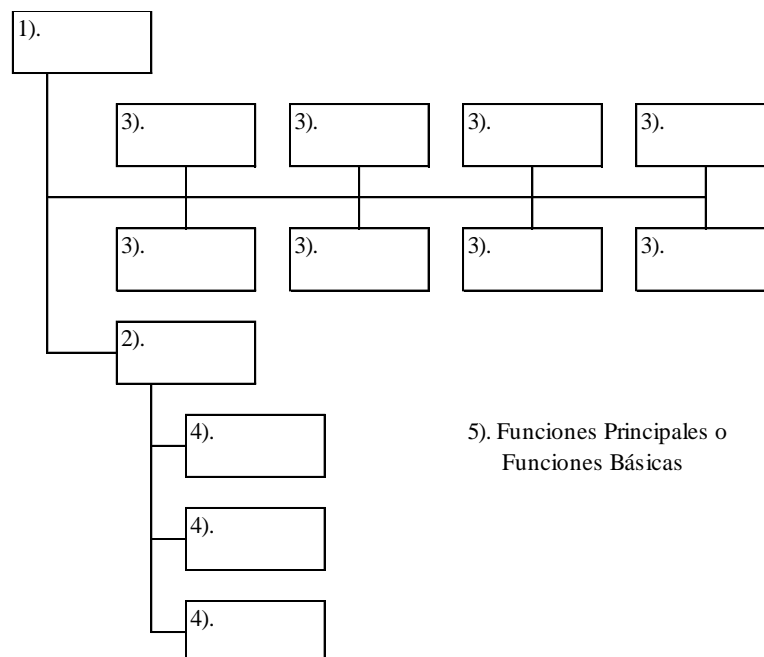
Totales:

Magnitudes Económicas:

Otras Magnitudes:

IV. NATURALEZA Y ALCANCE**IV.1. Organigrama**

- (1) Nombre del puesto del que depende jerárquica y directamente.
- (2) Nombre de su puesto.
- (3) Nombre de los otros puestos que también dependen directamente de su jefe.
- (4) Nombre de los puestos directamente dependientes del suyo.
- (5) Cometidos principales de los puestos subordinados.



IV.2. Naturaleza de la Función (Funciones y Actividades principales)

Función 1:

Resultado 1:

Actividades:

1.1.

1.2.

Función 2:

Resultado 2:

Actividades:

2.1.

2.2.

IV.3. Relaciones principales con otros puestos de trabajo a lo interno de la Institución (Indique cargos, motivos y frecuencias)

IV.4. Relaciones principales con otras Instituciones u Organizaciones (Indique Institución u Organización, puestos, motivos y frecuencias)

V. NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS

Aspectos que suponen mayor dificultad o complejidad en el puesto. Pueden ser problemas de orden técnico, gerencial o derivado de las relaciones humanas

VI. NATURALEZA DE LA RESPONSABILIDAD

Decisiones propuestas o contribuciones más significativas propias del puesto.

VII OTROS ASPECTOS:

Indicar si son necesarios otros aspectos significativos que permitan conocer más el puesto y que no hayan sido explicadas en los puntos anteriores.

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Andrés Araujo

ANEXO 5: Formato para Descriptivo de Puesto***AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A.*****IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

Nombre del cargo:

División:

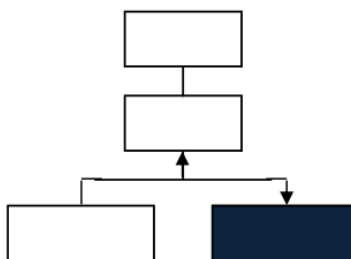
Área:

Reporta a:

Supervisa a:

Fecha de elaboración:

Fecha de actualización:

UBICACIÓN DEL CARGO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**OBJETIVO DEL CARGO**

**ROLES Y
RESPONSABILIDADES**

FUNCIONES	F	I	C	TOTAL

REQUERIMIENTO DEL PERFIL

Nivel de educación formal:

Experiencia:

Nivel de Inglés:

COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
--------------------	--------------

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A.

COMPETENCIA	NIVEL
--------------------	--------------

Aprobaciones

Gerente de unidad o área	Titular a Cargo	Coordinador de Recursos Humanos
Nombre:	Nombre	Nombre
Firma:	Firma	Firma
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Andrés Araujo

ANEXO 6: Diccionario de Competencias

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.



Este documento le permite definir competencias para cada cargo. Las competencias se agrupan en Ejes de comportamiento para mejor orientación.

EJES

1. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

Este eje reúne las competencias relacionadas con la capacidad intelectual de la persona. Se trata de la parte técnica requerida para desempeñarse eficientemente en su cargo.

Competencias:

- a) **ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD:** Facilidad para adaptarse de manera rápida, adecuada y eficaz a los cambios. Capacidad para trabajar dentro de cualquier contexto. Incluye saber entender y valorar puntos de vista diferentes a los propios, promover los cambios propios de la organización y saber adaptarse a los mismos.
- b) **CAPACIDAD DE PLANIFICACION:** Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
- c) **INICIATIVA:** Actitud permanente de ser el primero en accionar frente a una situación. Es la predisposición a comportarse de manera proactiva en el presente y no solo enfocarse en lo que hay que hacer a futuro. Implica marcar el camino a seguir a través de acciones, no solo de palabras.
- d) **INNOVACION:** Capacidad para cambiar, modificar o mejorar las cosas, incluso partiendo de situaciones no planificadas o pensadas con anterioridad. También se refiere a proponer nuevas soluciones, diferentes y originales, ante problemas o situaciones conflictivas. Este tipo de cambios pueden ser propuestos o requeridos tanto por la organización, por los clientes o por el propio puesto.
- e) **ORIENTACION AL LOGRO:** La orientación al logro y a los resultados es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Implica administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
- f) **PENSAMIENTO ESTRATEGICO:** Es un conjunto de herramientas para conseguir lo que queremos de la mejor forma y venciendo las dificultades. Es una manera racional de entender los sucesos que se dan en una situación actual y cambiante, logrando identificar y aprovechando de forma sistemática las oportunidades que se presenten en el entorno.
- g) **PROACTIVIDAD:** Habilidad de fijarse objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos con éxito incluso superando las expectativas. Emplea equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.

2. ORGANIZACIÓN PERSONAL Y ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.-

Se trata del manejo administrativo de la actividad, su capacidad de organización, de responsabilidad y de alcanzar las metas.

Competencias:

- a) **COMPROMISO ORGANIZACIONAL:** Habilidad de actuar conforme a los valores corporativos, de manera tal que sea posible conseguir los objetivos de la organización. Implica la voluntad de alinear los propios intereses y comportamientos con las necesidades y objetivos de la empresa.
- b) **PERSEVERANCIA:** Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. Se refiere a la propia fuerza de voluntad que una persona tenga inclinada hacia alcanzar sus objetivos, tanto a nivel personal como laboral.
- c) **VISIÓN DEL NEGOCIO:** Capacidad de entender los aspectos clave del negocio, los clientes y del mercado para formular e implementar estrategias y alinear su gestión sobre la base de acciones que generen el logro de los resultados de la empresa

3. RELACIONES INTERPERSONALES.-

Este eje se trata de las relaciones horizontales. Las competencias estarán relacionadas al tipo de nexos que podrá establecer con sus iguales.

Competencias:

- a) **COLABORACION:** Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.
- b) **COMUNICACION:** Aptitud para comprender las ideas expresadas por medio de palabras o frases – habilidad implicada en toda actividad en la que la información se obtiene por medio de la lectura, audición, palabras o de frases. Esta habilidad es de vital importancia para personas que busquen desempeñarse en labores donde se tenga a cargo a un grupo, humano, de forma específica para personas que pertenecerán a un equipo multidisciplinario.
- c) **DESARROLLO DE RELACIONES:** Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas. Habilidad para socializar con las personas a nuestro alrededor y poder comunicarnos con las mismas de manera adecuada
- d) **ORIENTACION AL CLIENTE:** Se refiere al deseo o a la disposición de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades y comprenderlos. Implica también realizar un esfuerzo por conocer el problema que el cliente tenga y buscar una solución apropiada para el mismo, cliente externo tanto como interno.
- e) **TRABAJO EN EQUIPO:** Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.

4. LIDERAZGO.-

Este eje trata de las relaciones verticales. Es el ajuste que existe con sus superiores o con sus colaboradores. Tiene que ver con la capacidad de persuasión, por lo que también se relaciona con las actividades COMERCIALES.

Competencias:

- a) **EMPOWERMENT:** Significa empoderar a un equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a tener en claro los objetivos de desempeño de cada cargo, junto con las responsabilidades que correspondan. Habilidad para aprovechar de la diversidad de los miembros de un equipo, logrando un valor añadido más alto dentro de la organización.
- b) **PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CALIDAD:** Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Andrés Araujo

ANEXO 7: Política Reclutamiento personal y Contratación laboral

POLITICA AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.



Título: Selección de Personal y Contratación Laboral			
Efectivo a partir de: Año 2015		Código: RH-P-02	Págs.: 9
Área: Recursos Humanos		Versión: 1.0	
Reemplaza a: NUEVO		Anexos: 7	

Aprobación del documento		Fecha (dd-mmm-aaaa)	Firma
Elaborado por:	Coordinador de Recursos Humanos		
Aprobado por:	Gerente General		

1. OBJETIVOS

- 1.1. Definir procedimientos y responsables para los siguientes subprocesos:
 - Reclutamiento y selección de personal
 - Contratación e inducción de personal nuevo
 - Terminación de contratos laborales
- 1.2. Establecer actividades que contribuyan a una contratación de personal objetiva, que satisfaga los requerimientos de AUTOREPUESTOS DHELYTYRE y CAR SHOPPING S.A.
- 1.3. Establecer un procedimiento eficiente de inducción de personal nuevo dentro de la empresa
- 1.4. Establecer actividades de contratación, terminación y desvinculación del personal, objetivas debidamente aprobadas por los niveles establecidos.

2. ALCANCE

- 2.1.** Este documento aplica para el proceso de reclutamiento, selección de personal y contratación laboral de todas las áreas de AUTOREPUESTOS DHELTRE y CAR SHOPPING S.A

3. DEFINICIONES

Término	Definición
Usuario Solicitante	Podrán ser Usuario Solicitante, el Jefe Inmediato del cargo vacante, Jefes de Departamento o los Gerentes de la Compañía.
Preescreaning	Proceso previo a la entrevista laboral que permite un primer acercamiento de los candidatos cuyo perfil puede parecer interesante. Permite determinar el interés del posible candidato y las expectativas profesionales y salariales del mismo hacia la oportunidad laboral.

4. ABREVIATURAS

Abreviatura	Definición

5. REFERENCIAS

- 5.1.** Plan de Negocios Anual de AUTOREPUESTOS DHELTRE y CAR SHOPPING S.A
5.2. Política de Análisis y Descripción de Cargos Cod. RH-P-01.
5.3. Código Laboral

6. RESPONSABILIDADES

Responsable	Acción
Gerente General	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir y dar a conocer las necesidades de reclutamiento de cada área de la Compañía de acuerdo al Plan de negocios Anual 2. Entrevistar al candidato finalista seleccionado por el Usuario Solicitante. 3. Revisar y aprobar la Carta Oferta para el candidato seleccionado. 4. Estudiar los casos de despido conjuntamente con el Coordinador de Recursos Humanos y Gerente de Unidad. 5. Revisar y aprobar el cálculo de finiquito del empleado.
Gerente de Unidad o Área	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevistar al grupo de candidatos finalistas seleccionado por el Usuario Solicitante. 2. Seleccionar al candidato que será contratado conjuntamente con el Gerente General. 3. Estudiar los casos de despido conjuntamente con el Gerente General y el Coordinador de Recursos Humanos.
Jefe Inmediato	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar la lista de candidatos preseleccionados y determinar los candidatos a ser entrevistados conjuntamente con el Usuario Solicitante.

Responsable	Acción
	<ol style="list-style-type: none"> 2. Realizar la inducción específica al nuevo empleado. 3. Notificar la renuncia al Departamento de Recursos Humanos para el inicio de los trámites de salida del empleado. 4. Documentar los casos por los que se solicita el despido del empleado.
Usuario Solicitante	<ol style="list-style-type: none"> 1. Notificar por escrito la necesidad de iniciar un proceso de Reclutamiento y Selección. 2. Completar el formato de Requisición de Reclutamiento. 3. Evaluar la lista de candidatos preseleccionados y determinar los candidatos a ser entrevistados conjuntamente con el Jefe Inmediato. 4. Realizar la segunda entrevista al grupo finalista de candidatos y seleccionar a los candidatos a ser entrevistados por Gerente de Unidad.
Coordinador de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dueño del presente proceso. 2. Actualizar el presente documento en caso de ser necesario. 3. Enviar formato de Requisición de Reclutamiento a ser completado por el Usuario Solicitante. 4. Verificar que el formato de Requisición de Reclutamiento ha sido completado en su totalidad. 5. Analizar las fuentes internas y externas de reclutamiento. 6. Realizar la publicación de la vacante en diferentes herramientas de reclutamiento interno y externo. 7. Receptar las aplicaciones a la vacante. 8. Realizar la primera entrevista a los candidatos pre-seleccionados mediante el preescreening. 9. Coordinar las pruebas de conocimiento, aptitudes y/o Assessment Center. 10. Seleccionar la tema finalista en el proceso luego de la primera entrevista. 11. Verificar las referencias e información entregada por los candidatos seleccionados. 12. Enviar al Gerente Administrativo Financiero el paquete salarial actual de la persona seleccionada para que prepare oferta salarial. 13. Realizar oferta salarial al candidato seleccionado junto al Gerente Administrativo Financiero. 14. Notificar a los candidatos no seleccionados de la tema final agradeciendo su participación en el proceso 15. Realizar la inducción corporativa y coordinar la inducción específica para el nuevo empleado Gerente de Unidad o área. 16. Estudiar los casos de despido conjuntamente con el Gerente General y Gerente

Responsable	Acción
	<p>de Unidad.</p> <p>17. Coordinar entrevista de salida con los empleados que se desvinculen voluntariamente de la empresa.</p> <p>18. Enviar el formato de requisitos de personal a la nueva persona y archivar la documentación requerida en su file de personal.</p>
Gerente Administrativo Financiero	<p>1. Confirmar con el Coordinador de Recursos Humanos el paquete salarial del nuevo proceso de selección.</p> <p>2. Elaborar propuesta salarial de acuerdo a información del mercado y política de compensaciones.</p> <p>3. Realizar oferta salarial al candidato seleccionado junto al Coordinador de Recursos Humanos.</p> <p>4. Enviar el formato de Hoja de Vida AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING para ser completado por el candidato seleccionado.</p> <p>5. Verificar que el formato de Hoja de Vida se encuentre lleno íntegramente.</p> <p>6. Coordinar la entrega de todos los equipos requeridos y credencial correspondiente.</p> <p>7. Elaborar el contrato laboral del nuevo empleado y coordinar su legalización.</p> <p>8. Realizar el cálculo del finiquito del empleado.</p> <p>9. Verificar que todos los pasos del proceso de salida se hayan cumplido a cabalidad</p> <p>10. Entregar un original del contrato legalizado al nuevo colaborador y archivar otro original del contrato en su file.</p> <p>11. Tramitar la salida del empleado en el Ministerio de Relaciones Laborales y emitir la liquidación del empleado.</p>

7. POLÍTICAS

7.1. Consideraciones generales

- 7.1.1. Todos los colaboradores involucrados en el presente documento deberán cumplir a cabalidad con las responsabilidades asignadas.
- 7.1.2. Cualquier colaborador de la Compañía que identifique algún cambio o actualización en el mismo, deberá comunicarlo inmediatamente al Coordinador de Recursos Humanos quien es el dueño del presente proceso, para su correspondiente evaluación y procesamiento.
- 7.1.3. Las actividades de reclutamiento y selección asegurarán el cumplimiento de los siguientes aspectos generales:
- Diversidad y ambiente inclusivo
 - Prohibición de la discriminación
 - Anti acoso

- Prohibición del trabajo infantil

7.2. Planificación de reclutamiento y solicitud de nuevos recursos

- 7.2.1. Anualmente el Gerente General de la Compañía definirá el Plan de Negocios Anual y establecerá las necesidades de reclutamiento y selección de personal para el año entrante.
- 7.2.2. El Gerente administrativo Financiero conjuntamente con el Coordinador de Recursos Humanos elaborará el presupuesto anual de gasto de personal acorde al Plan de Negocios de la Compañía y lo someterá para aprobación.
- 7.2.3. Previo al inicio del proceso de reclutamiento y selección, el puesto vacante deberá contar con un perfil de trabajo en el que se detallen claramente los roles y responsabilidades del empleado, de acuerdo a la Política de Análisis y Descripción de Cargos.
- 7.2.4. Es requisito obligatorio para el inicio de un proceso de reclutamiento y selección de personal que el Usuario Solicitante entregue al Departamento de Recursos Humanos el formato de Requisición de Reclutamiento completamente lleno.

7.3. Búsqueda de talento

- 7.3.1. El Coordinador de Recursos Humanos deberá realizar la publicación de la vacante internamente y externamente mediante las bolsas de trabajo, según lo establecido en la Requisición de Reclutamiento.
- 7.3.2. Es obligatorio que el candidato interno interesado en una posición vacante dentro de la organización, cumpla los siguientes requisitos para poder postularse:
 - Tener mínimo 12 meses en la organización y/o en la posición.
 - Tener una alta calificación de en su evaluación de desempeño anual.
 - Contar con la aprobación de su Jefe para participar en el proceso de selección.

7.4. Selección y evaluación de candidatos en base a requisitos

- 7.4.1. El Coordinador de Recursos Humanos deberá analizar la lista de candidatos preseleccionados en base a los perfiles recibidos y preescreening correspondiente y realizar la primera entrevista. Posteriormente debe entregar al Usuario Solicitante y su Jefe inmediato la terna de candidatos.
- 7.4.2. Dependiendo del tipo de vacante, se deberán elaborar evaluaciones escritas para evaluar a los candidatos. Dichas evaluaciones serán acorde al perfil de puesto requerido y serán desarrolladas conjuntamente por el Usuario Solicitante y el Departamento de Recursos Humanos.
- 7.4.3. Dependiendo de la etapa del proceso de selección, el orden de las entrevistas será el siguiente:

Primera entrevista	Coordinador de Recursos Humanos	Entrevista candidatos preseleccionados
Segunda entrevista	Usuario Solicitante	Terna finalista
Tercera entrevista	Gerente de Unidad	
Cuarta entrevista	Gerente General	Candidato Seleccionado

- 7.4.4. La decisión de la selección final del candidato será tomada en conjunto por el Gerente General y el Gerente de Unidad del cargo requerido. Los cuales deberán notificar al Coordinador de Recursos Humanos.

7.5. Negociación de oferta laboral y elaboración de contrato

- 7.5.1. El Gerente Administrativo Financiero será el encargado de elaborar la Carta Oferta para el candidato seleccionado en la que se detallará la siguiente información:

- Fecha de vigencia
- Puesto
- Regulaciones de la contratación
- Ingresos mensuales
- Beneficios legales

Dicha carta deberá ser revisada y aprobada por el Gerente de General. Adicionalmente, el salario propuesto deberá estar acorde al aprobado en el Plan de Negocios.

- 7.5.2. La carta oferta entregada al candidato seleccionado deberá estar acorde a la políticas de beneficios establecidas por la Compañía, y la oferta la realizarán el Coordinador de Recursos Humanos y Gerente Administrativo Financiero.
- 7.5.3. Ningún empleado está facultado para hacer una oferta salarial a algún candidato, salvo con la carta oferta aprobada por el Gerente General.
- 7.5.4. La hoja de vida AUTOREPUESTOS DHELTyre y CAR SHOPPING deberá ser completada por el candidato seleccionado en el plazo máximo de 3 días.
- 7.5.5. La Gerencia Administrativa y Financiera deberá realizar y tramitar el contrato laboral correspondiente del nuevo empleado que cumpla con todo lo establecido en el Código Laboral.

7.6. Inducción y coordinación de ingreso de la nueva contratación

- 7.6.1. El nuevo empleado ingresará a la Compañía después de la aceptación de la carta oferta.
- 7.6.2. Al momento del ingreso a la Compañía, toda nueva contratación deberá realizar un proceso de inducción corporativa y una inducción específica.
- 7.6.3. El Coordinador de Recursos Humanos será el encargado de planificar la inducción corporativa para el nuevo empleado y coordinar las reuniones con los involucrados.
- 7.6.4. El Jefe inmediato deberá realizar y documentar la inducción específica de los roles y responsabilidades que asumirá el nuevo empleado al momento de su ingreso a la Compañía, y entregar la documentación de respaldo a Recursos Humanos

7.7. Terminación de contratos laborales

- 7.7.1. La Coordinación de Recursos Humanos deberá garantizar que el proceso de terminación de contratos laborales cumpla con todo lo establecido en el *Código Laboral*, así como a las políticas y procedimientos de la Compañía.
- 7.7.2. La Coordinación de Recursos Humanos deberá coordinar una reunión con todos los empleados que se desvinculen de la Compañía previo a su salida y documentar los resultados de las mismas.

7.7.3. Terminación de contratos laborales por renuncias

El empleado que desee terminar con la relación laboral con AUTOREPUESTOS DHELTyre y CAR SHOPPING, deberá presentar una carta de renuncia al Jefe Inmediato al menos con 15 días de antelación.

7.7.4. Terminación de contratos laborales por despidos

Todos los despidos deberán estar soportados documentalmente por el incumplimiento de los roles y responsabilidades por parte de los empleados.

La aprobación del despido será únicamente decisión del Gerente General de la Compañía y el Coordinador de Recursos Humanos; y será efectuada en base al caso documentado de la solicitud de despido

7.7.5. Trámites de salida para renunciaciones o despidos

El Gerente de Unidad será el encargado de notificar inmediatamente la salida de un colaborador, el cual deberá ser aprobado por el Gerente General y Coordinador de Recursos Humanos

El Gerente Administrativo Financiero realizará el cálculo de finiquito y los trámites pertinentes en el Ministerio de Trabajo

El cálculo de finiquito será revisado por el Coordinador de Recursos Humanos y aprobado por el Gerente General.

8. PROCEDIMIENTOS

8.1. Planificación de reclutamiento y solicitud de nuevos recursos

- 8.1.1. El Usuario Solicitante notifica por escrito al Departamento de Recursos Humanos la necesidad de iniciar un proceso de reclutamiento y selección.
- 8.1.2. El Coordinador de Recursos Humanos envía el formato de Requisición de Reclutamiento (Anexo 1) a ser llenado por el Usuario Solicitante.
- 8.1.3. El Usuario Solicitante completa el formato de Requisición de Reclutamiento, lo firma y envía para aprobación de su Jefe inmediato.
- 8.1.4. Una vez aprobada la Requisición, el Coordinador de Recursos Humanos revisa que el formato se encuentre debidamente completo y verifica que la vacante se encuentre dentro del Plan de Negocio aprobado.
- 8.1.5. En caso de existir observaciones o información incompleta, lo envía al Usuario Solicitante para que se realicen las correcciones pertinentes.

8.2. Búsqueda de talento

- 8.2.1. El Coordinador de Recursos Humanos elabora el Modelo de Anuncio para la búsqueda del perfil de la vacante, el cual deberá contener la siguiente información:
 - Características personales de los candidatos
 - Requisitos académicos de los candidatos
 - Fechas máxima de recepción de hojas de vida
 - Información de contacto
- 8.2.2. El Coordinador de Recursos Humanos realiza la publicación de la vacante internamente, mediante bolsas de empleo y/o anuncios de periódico.
- 8.2.3. Para la publicación interna de la vacante, El Coordinador de Recursos Humanos envía un correo electrónico a toda la Compañía con la información del anuncio para la búsqueda del perfil.
- 8.2.4. El Coordinador de Recursos Humanos recepta las aplicaciones para la vacante hasta la fecha máxima establecida.

8.3. Selección y evaluación de candidatos en base a requisitos

- 8.3.1. El Coordinador de Recursos Humanos revisa y evalúa los perfiles para la vacante mediante el Preescreening utilizando el Formato Correspondiente (Anexo 2) y realiza la primera entrevista a candidatos preseleccionados.
- 8.3.2. El Coordinador de Recursos Humanos coordina con el Usuario Solicitante la elaboración de las pruebas de conocimiento de los candidatos en caso de que el proceso lo requiera.
- 8.3.3. El Coordinador de Recursos Humanos aplica la evaluación a los Candidatos seleccionados.
- 8.3.4. El Coordinador de Recursos Humanos realiza una verificación de las referencias entregadas por los candidatos del grupo finalista y las documenta en el formato de Verificación de Referencias (Anexo 3).
- 8.3.5. El Usuario Solicitante realiza la segunda entrevista del grupo finalista, documenta los resultados y selecciona a los candidatos a ser entrevistados por el Gerente de Unidad y Gerente General.
- 8.3.6. El Gerente de Unidad y Gerente General realizan las entrevistas al grupo finalista de candidatos seleccionados por el Usuario Solicitante.
- 8.3.7. Una vez que se han realizado todas las entrevistas, el Gerente General conjuntamente con el Gerente de Línea seleccionan al mejor candidato para llenar la vacante y notifican la decisión al Coordinador de Recursos Humanos.

8.4. Negociación de oferta laboral y elaboración de contrato

- 8.4.1. El Gerente Administrativo Financiero elabora la Carta Oferta (Anexo 4) detallando todos los beneficios entregados por la Compañía e incluye el sueldo aprobado en el Plan de Negocios.
- 8.4.2. El Gerente General revisa y aprueba la Carta Oferta elaborada por el Gerente Administrativo Financiero.
- 8.4.3. El Gerente Administrativo Financiero y Coordinador de Recursos Humanos se reúne con el candidato seleccionado y presenta la Carta Oferta.
- 8.4.4. Una vez aceptada la carta oferta salarial, el Gerente Administrativo Financiero envía el formato de Hoja de Vida de la Compañía (Anexo 5) para ser completada por el candidato seleccionado y la hoja de Requisitos del Personal (Anexo 6) para su ingreso.
- 8.4.5. El Gerente Administrativo Financiero verifica que el formato de Hoja de Vida Compañía se encuentre íntegramente lleno y verifica que la documentación solicitada sea entregada íntegramente por parte del candidato.
- 8.4.6. Una vez recibida toda la documentación, el Gerente Administrativo Financiero elabora el contrato laboral y una vez que ha sido firmado por las partes lo registra en el Ministerio de Trabajo.
- 8.4.7. El Gerente Administrativo Financiero archiva los contratos firmados y registrados en las carpetas individuales de los empleados.

8.5. Inducción y coordinación de ingreso de la nueva contratación

- 8.5.1. El Coordinador de Recursos Humanos realiza la inducción corporativa de la nueva contratación y coordina las reuniones de inducción específicas con el Jefe Inmediato y el Gerente de Unidad; utilizando el formato de Agenda de Inducción Correspondiente (Anexo 7)
- 8.5.2. El Gerente de Unidad realizan la inducción específica (roles y responsabilidades) a la nueva contratación.

- 8.5.3. El Coordinador de Recursos Humanos coordina la entrega de equipos de trabajo y credenciales correspondientes.

8.6. Terminación de contratos laborales

8.6.1. Terminación de contratos laborales por renunciias

- a. El empleado presenta su carta de renuncia a su Jefe Inmediato y Gerente de Unidad al menos con 15 días de anticipación.
- b. Los responsables notifican la renuncia al Departamento de Recursos Humanos para el inicio de los trámites de salida del empleado.
- c. El Coordinador de Recursos Humanos coordina una entrevista de salida con el colaborador que puso su renuncia voluntaria.

8.6.2. Terminación de contratos laborales por despidos

- a. El Jefe Inmediato documenta y entrega al Coordinador de Recursos Humanos, un caso argumentando las razones por las cuales se solicita el despido de un empleado.
- b. El Coordinador de Recursos Humanos se reúne con el Gerente General para estudiar el caso y tomar la decisión final sobre el despido del empleado.
- c. El Jefe Inmediato coordina una reunión con el empleado a ser despedido, le notifica las razones de la desvinculación junto con el Coordinador de Recursos Humanos.

8.6.3. Trámites de salida para renunciias o despidos

- a. El Gerente Administrativo Financiero solicita a todos los Departamentos involucrados, los reportes de gastos, descuentos, incentivos y todos aquellos haberes debidamente aprobados que se deban reconocer para el cálculo de la liquidación del empleado.
- b. El Jefe Inmediato coordina la devolución del computador y los equipos con el Gerente Administrativo Financiero. En el caso de existir novedades con la recepción de los equipos, se notifica al Gerente Administrativo Financiero sobre los descuentos que se deben realizar al empleado.
- c. El Gerente Administrativo Financiero realiza el cálculo del finiquito y lo envía para la aprobación del Especialista de Compensación y Beneficios.
- d. El Gerente General recibe el cálculo de finiquito y verifica que el valor a pagar por el finiquito haya sido calculado correctamente. En caso de no existir observaciones, lo aprueba para continuar con el proceso de salida.
- e. El Gerente Administrativo Financiero tramita la salida del empleado en el Ministerio de Trabajo y emite la liquidación del empleado.
- f. El Coordinador de Recursos Humanos gestiona la eliminación de los accesos a las instalaciones y la devolución de credenciales.
- g. El Gerente Administrativo Financiero verifica que todos los pasos del proceso de salida se hayan cumplido a cabalidad.

9. HISTORICO DE CAMBIOS

VERSION	CAMBIOS
1.0	Nuevo

10. ANEXOS

Número	Título del Anexo
1.	Formato Requisición de Reclutamiento
2.	Formato de Preescreening
3.	Formato Verificación de Referencias
4.	Carta Oferta Salarial
5.	Hoja de Vida AUTO REPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING
6.	Requisitos de Personal Nuevo
7.	Agenda de Inducción

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Andrés Araujo

ANEXO 8: Formato de Requisición de Reclutamientos

REQUERIMIENTO /PERFIL DE POSICION VACANTE



Fecha de presentación de requisición (dd/mm/aa):

DATOS GENERALES

Nombre del puesto:

Línea de negocio/área:

Reporta a (posición):

(nombre):

Supervisa a (posición):

(nombre):

Centro de Costo:

Headcount aprobado dentro del presupuesto: Si ☐ No ☐

Selección solicitada por: Reemplazo ☐ Promoción/Traslado ☐ Creación ☐

☐

Lugar/ Ciudad de trabajo:

Número de vacantes ocupantes del puesto:

Tipo de contrato-duración: Tiempo Fijo (1 año renovable) ☐

Temporal (máx. 6 meses) ☐

Pasantía ☐

Consultor Externo ☐

Rango de edad referencial: 22 a 45 años

Género: Mujer ☐ Hombre ☐ No preferencia ☐

CONDICIONES DE LA POSICION

Periodo y horario de trabajo: De Lunes a Viernes de 8 a 17 horas.
 Trabaja horas extras? Si ☐ No ☐
 Condiciones físicas del puesto: Trabajo de oficina ☐
 Trabajo fuera de oficina ☐
 Trabajo en Bodegas ☐
 Trabajo en Tecnicentro ☐

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (Detallar)**PERFIL PROFESIONAL**

Nivel de educación formal:
 Especialización universitaria:
 Capacitación/ Cursos requeridos:
 Idiomas y Nivel:
 Tipo de experiencia (funciones y tiempo):

COMPETENCIAS REQUERIDAS (Detallar)**HERRAMIENTAS Y EQUIPOS A ENTREGAR**

Laptop ☐ Desktop ☐ Parqueadero ☐

OPORTUNIDADES INTERNAS

Existen entre las personas que trabajan en la Compañía algún colaborador(es) que usted considera que tengan aptitud / actitud para desempeñarse eficientemente en el Cargo solicitado?

Si ☐ No ☐

1.
2.
3.

FUENTE DE RECLUTAMIENTO PREFERIDA

Job Posting ☐ Head Hunting ☐ Anuncio ☐ Referidos ☐
 Solicitado por:
 Firma :

PARA USO DE RECURSOS HUMANOS

Tiempo acordado de Proceso:
 Fecha Fin de Proceso:
 Candidato Seleccionado:

Fuente: Investigación realizada
 Elaboración: Andrés Araujo

ANEXO 9: Formato de Verificación de Referencias**VERIFICACION DE REFERENCIAS
LABORALES**

Nombre del Candidato.
 Nombre de la empresa..... Tel.....
 Nombre del Informante..... Cargo.....
 Período de labores..... Ultimo salario.....
 Ultimo puesto desempeñado.....

“Queremos solicitar su colaboración en el sentido de que nos pueda proporcionar datos referenciales con relación al desempeño laboral del Sr. (a) _____ quién ha presentado solicitud de empleo en AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING, por lo que nos gustaría conocer algunos detalles acerca de él (ella)”.

1. ¿Cómo describe el cumplimiento y desempeño de las tareas asignadas al candidato?

.....

2. Qué fortalezas destaca del candidato/a?

.....

3. Alguna debilidad o punto a mejorar en el aspecto profesional y personal que observó.

.....

4. ¿Cómo considera usted eran sus relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

.....

5. ¿Cumple con las normas e instrucciones de la Institución?

.....

6. ¿Cómo considera su?:

CONCEPTO	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA
1. Calidad del Trabajo					
2. Responsabilidad					
3. Iniciativa					
4. Puntualidad					
5. Adaptabilidad					

7. ¿Cuál fue el Motivo de su separación de la empresa?

.....

.....

.....

10. ¿Lo recomendaría para ocupar el cargo de (XXXXXX)? SI () NO () Por qué?

.....

.....

.....

Observaciones:

.....


.....

.....

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Andrés Araujo

ANEXO 10: Formato de Prescreening

AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A. Prescreening		
AREA:	CARGO:	
NOMBRE:		
FECHA DE NACIMIENTO:		
TELEFONOS:		
EMPRESA ACTUAL/ULTIMA:		
CARGO ACTUAL/ULTIMO:		
FUNCIONES:		
ESTUDIOS:		
SUELDO:	ASPIRACIÓN:	
OBSERVACIONES:		

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Andrés Araujo

ANEXO 11: Carta Oferta

Quito, (día) de (mes) de (año)

**CARTA DE OFERTA**

Estimado (Nombre),

Estamos orgullosos de ser líderes en el mercado automotriz ecuatoriano y queremos invitarte a formar parte de nuestro equipo. A continuación detallamos nuestra oferta económica que estamos seguros cubrirán tus expectativas:

- **Fecha de Ingreso:** Tu fecha efectiva de incorporación, será el (día) de (mes) del (año).
- **Cargo:** Ocuparás el cargo de (Nombre del Cargo), reportando al (Jefe de la posición) en el área de (Nombre del área).
- **Ingresos Mensuales:** Salario Bruto de US \$(X,XXX.XX) (Valor en letras, 00/100).
- **Beneficios Legales:** Tienes derecho a los beneficios que la ley establece para todos los trabajadores que a continuación detallamos:
 - ✓ **Décimo tercer sueldo:** te cancelamos con la nómina del mes de diciembre.
 - ✓ **Décimo cuarto sueldo:** en la Región Sierra te cancelamos hasta el 15 de agosto de julio y en la Región Costa hasta el 15 de marzo
 - ✓ **Fondos de Reserva:** tienes derecho a recibirlos a partir de cumplir un año dentro de AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A. y tú decides si los quieres acumular en el IESS o los quieres recibir dentro de la nómina mensual.
 - ✓ **Días de Vacaciones:** tienes derecho a 15 (quince) días calendario, una vez cumplido un año dentro de la Compañía.
- **Beneficios Dhelytre:** Pensando en tu bienestar te ofrecemos varios beneficios adicionales. A continuación un detalle de los principales:
 - ✓ **Alimentación:** te proporcionamos un valor de USD \$50.00 (cincuenta dólares 00/100) mensuales que serán cargados en la nómina de cada mes.

• **Beneficios Flexibles:**

- ✓ *Día libre por cumpleaños:* disfruta tu cumpleaños junto a tu familia y seres queridos tomándote este día libre, de acuerdo a nuestra Política vigente.

Estamos seguros de contar con tu aporte, para que junto, a la familia de AUTOREPUESTOS DHELLTYRE Y CAR SHOPPING S.A. continúes con tu desarrollo profesional y personal y de esta manera sigamos haciendo la diferencia.

Bienvenido AUTOREPUESTOS DHELLTYRE y CAR SHOPPING S.A.!

(Nombre y Apellido)
Coordinador de Recursos Humanos

(Nombre y Apellido)
(Cargo de Jefe de la posición)

(Nombre)
Gerente General

Aceptación,

(Nombre del Candidato)
Fecha:

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Andrés Araujo

ANEXO 12: Hoja de Vida AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.**AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A.****HOJA DE VIDA**

INGRESE SU
FOTO AQUI

1.- INFORMACION PERSONAL

NOMBRES:.....

APELLIDOS:.....

FECHA DE NACIMIENTO:

DIA:..... MES:..... AÑO:.....

CEDULA DE IDENTIDAD Número:.....

CEDULA MILITAR Número:.....

AFILIACION IESS Número:.....

LICENCIA DE CONDUCIR Número:.....

ES UD. CIUDADANO (A) ECUATORIANO?

SI ☐ NO ☐

DE NO SERLO, CUAL ES SU NACIONALIDAD?

ESTADO CIVIL:

SOLTERO ☐ CASADO ☐ DIVORCIADO ☐SEPARADO ☐ UNION LIBRE ☐ VIUDO ☐

No. HIJOS	NOMBRES	FECHA NACIMIENTO		
		DIA	MES	AÑO

DIRECCION ACTUAL: _____

CIUDAD: _____

TELEFONOS _____ DOMICILIO: _____ OTRO: _____

NOMBRE CONYUGE: _____

LUGAR DE TRABAJO: _____

TELEFONO: _____

DATOS BANCARIOS: BANCO: _____

TIPO DE CUENTA: _____ NO. CUENTA _____

2.- EXPERIENCIA LABORAL (EN ORDEN CRONOLOGICO)**NOTA:**

- SI EXISTEN INTERVALOS DE TIEMPO EN LOS CUALES UD. NO TRABAJO; FAVOR INDIQUE LAS FECHAS Y LA ACTIVIDAD A LA QUE SE DEDICABA.

FECHA INGRESO	FECHA SALIDA	NOMBRE DE LA COMPAÑIA	CARGO QUE DESEMPEÑO
MES AÑO	MES AÑO		
FUNCIONES PRINCIPALES: MOTIVO DE SALIDA:			
MES AÑO	MES AÑO		
FUNCIONES PRINCIPALES: MOTIVO DE SALIDA:			
MES AÑO	MES AÑO		
FUNCIONES PRINCIPALES: MOTIVO DE SALIDA:			

3. - INSTRUCCION ACADEMICA

ESTUDIOS	INSTITUCION	AÑOS CURSADOS	TITULO OBTENIDO	ULTIMO AÑO DE ESTUDIOS (FECHA)
POST GRADO				
UNIVERSITARIOS				
CARRERA TECNICA				
SECUNDARIOS				
PRIMARIOS				

CAPACITACION:
CURSOS, TALLERES, SEMINARIOS, WORKSHOPS
(EN ORDEN CRONOLOGICO EMPEZANDO CON EL MAS RECIENTE)

FECHA MES AÑO	TEMA	INSTITUTO ORGANIZADOR	HORAS APROX. DE LA CAPACITACION

4. MISCELANEOS

MANEJA UD. PROGRAMAS DE COMPUTACION? SI ☐ NO ☐
 INDIQUE CUALES MANEJA _____

NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL IDIOMA INGLES:

MUY BIEN ☐ BIEN ☐ REGULAR ☐

OTRO IDIOMA
 MUY BIEN ☐ BIEN ☐ REGULAR ☐

HA SIDO O ES UD. MIEMBRO DE ALGUNA ORGANIZACION, CLUB, SOCIEDAD, CUERPO ESTUDIANTIL, ETC.? QUE CARGOS HA OCUPADO?

EN CASO DE EMERGENCIA FAVOR NOTIFICAR A:

NOMBRE: _____ TELEFONO: _____

PADECE UD. DE ALGUNA ENFERMEDAD?

MEDICINAS QUE TOMA? _____

CUAL (ES) ENFERMEDAD (ES) _____

FIRMA:

FECHA:

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Andrés Araujo

ANEXO 13: Requisitos personal nuevo**REQUISITOS PERSONAL NUEVO**

¡Te damos la Bienvenida a AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CARSHOPPING S.A.! Para procesar tu ingreso en nómina te agradecemos entregar todos los documentos y que detallan a continuación, los mismos que formarán parte de tu carpeta personal, son confidenciales y serán archivados en un lugar seguro:

- ☐ Si ☐ Formato Hoja de vida DHELYTYRE (enviada por correo electrónico)
- ☐ Si ☐ Currículum Vitae impreso
- ☐ Si ☐ 2 fotografías recientes tamaño carnet
- ☐ Si ☐ 2 copias de cédula de identidad a color (actualizada)
- ☐ Si ☐ 2 copias de papeleta de votación a color (actualizada)
- ☐ Si ☐ 2 copias de cédula de identidad cónyuge
- ☐ Si ☐ Original partida de matrimonio
- ☐ Si ☐ Original partida/s de nacimiento hij@s
- ☐ Si ☐ Certificado de Antecedentes Penales (<http://www.ministeriointerior.gob.ec>)
- ☐ No ☐ Carnet del CONADIS
- ☐ Si ☐ Formulario 107 trabajo anterior o certificación de IESS de no recibo de ingresos bajo relación de dependencia
- ☐ Si ☐ Certificado bancario de cuenta activa
- ☐ Si ☐ Títulos universitarios, postrados y/o masterados
- ☐ Si ☐ 3 certificados laborales originales
- ☐ Si ☐ 3 certificados personales de honorabilidad originales
- ☐ Si ☐ Copias de cursos y capacitaciones realizadas

Recuerda que en caso de que se advierta la falsedad de los documentos presentados con posterioridad al proceso de selección, la empresa sancionará de acuerdo a lo estipulado en el Reglamento Interno aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales

Si necesitas información adicional, favor comunicarse con Recursos Humanos, en las oficinas de AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING S.A. en Quito al teléfono 2 257 694.

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Andrés Araujo

ANEXO 15: Política Desarrollo y Evaluación del Talento Humano***POLITICA AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A.***

Título: Desarrollo y Evaluación del Talento Humano		
Efectivo a partir de: Año 2015	Código: RH-P-03	Págs.: 6
Área: Recursos Humanos	Versión: 1.0	
Reemplaza a: NUEVA	Anexos:	

Aprobación del documento		Fecha (dd-mmm-aaaa)	Firma
Elaborado por:	Coordinador de Recursos Humanos		
Aprobado por:	Gerente General		

1. OBJETIVO

- 1.1.** Definir políticas y responsables para los subprocesos de Evaluación del Desempeño Desarrollo del Talento Humano de AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A. en todos sus niveles

2. ALCANCE

- 2.1.** Este documento aplica para el manejo de la evaluación del desempeño, y desarrollo del talento humano de todas las áreas y niveles jerárquicos de AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING S.A.

3. DEFINICIONES

Término	Definición
Plan de desempeño anual	Documento en el que los empleados detallan los objetivos anuales, los comportamientos esperados y las competencias requeridas para el puesto.
Planes de sucesión	Plan que busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio por los cambios de personal.
Personal con alto potencial	Se considera personal con alto potencial a los empleados con alta capacidad de aprendizaje, alta inteligencia emocional, alto coeficiente intelectual, buen desempeño y buena actitud laboral.
Descriptivo del puesto de trabajo	Es el documento que establece el propósito de un puesto específico, su ubicación jerárquica, así como la descripción de las atribuciones del mismo.

4. ABREVIATURAS

Abreviatura	Definición

5. REFERENCIAS

5.1. Plan de Desarrollo Individual

5.2. Plan Estratégico Anual

5.3. Descriptivo del Puesto de Trabajo

6. RESPONSABILIDADES

Responsable	Acción
Gerente General	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar la información de Planificación y objetivos estratégicos organizacionales del periodo correspondiente. 2. Identificar empleados con alto potencial y elaborar planes de sucesión para los mismos.
Gerente de Unidad o Área	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar fortalezas, brechas aspiraciones y áreas potenciales de desarrollo de los empleados. 2. Revisar y aprobar el plan de desempeño anual. 3. Establecer diálogo continuo con el empleado para brindar retroalimentación. 4. Traducir las prioridades de desarrollo de su personal en planes de acción y objetivos de desarrollo. 5. Evaluar anualmente a los empleados en base a su desempeño. 6. Entregar los resultados de la evaluación del desempeño anual de manera personal y confidencial a sus subordinados. 7. Establecer planes de acción y mejora con los empleados de la Unidad correspondiente, 8. Solicitar y actualizar los perfiles de puesto de la Compañía de acuerdo a los cambios organizacionales
Coordinador de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar a los líderes de área en la identificación de personal de potencial alto locales y creación de planes de desarrollo individual y planes sucesión. 2. Establecer la planificación y organización del proceso de Evaluación de Desempeño 3. Socializar etapas del proceso de Evaluación de Desempeño.

Responsable	Acción
	4. Acompañar el proceso de Evaluación de Desempeño. 5. Coordinar reuniones de Calibración de evaluación de Desempeño. 6. Actualizar el presente documento en caso de ser necesario.
Empleados	1. Realizar y trabajar en su plan de Desarrollo Individual. 2. Completar el plan de desempeño anual. 3. Brindar retroalimentación a sus pares de su desempeño en la Compañía. 4. Autoevaluar su desempeño en la Compañía. 5. Proponer planes de acción y mejora de acuerdo a los resultados obtenidos de la Evaluación de Desempeño 6. Notificar al dueño del proceso cualquier cambio que identifique sobre el presente documento.

7. POLÍTICAS

7.1. Desarrollo del talento humano

7.1.1. Empleados potenciales y planes de sucesión

- 7.1.1.1. Todo el personal deberá completar su Plan de Desarrollo Individual (Anexo 1), el cual deberá contener las metas de Desarrollo, las competencias de liderazgo de cada puesto y alineado a los valores de la Compañía.
- 7.1.1.2. Es responsabilidad de los Gerentes de Unidad conocer a sus empleados, identificar sus fortalezas, brechas, aspiraciones y áreas potenciales de desarrollo.
- 7.1.1.3. El Gerente General deberá realizar una vez en el año una identificación de los empleados con alto potencial y de las posiciones claves de la Compañía que requieren planes de sucesiones, lo cual será liderado por el Departamento de Recursos Humanos y documentado.
- 7.1.1.4. AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A. definirá planes de sucesión específicos únicamente para las personas identificadas como de alto potencial.

7.2. Evaluación del Desempeño

7.2.1. Establecer expectativas de desempeño

- 7.2.1.1. Todo el personal deberá completar el Plan de Desempeño Anual, el cual deberá contener los objetivos, los comportamientos esperados según los valores de la Compañía y las competencias de cada puesto de acuerdo al perfil de cada uno.
- 7.2.1.2. El plan de desempeño anual deberá ser realizado en un formato en Excel y entregado al área de Recursos Humanos de acuerdo al cronograma corporativo que se define a inicios de cada año.

7.2.1.3. El plan de desempeño anual deberá ser revisado y aprobado por el Gerente de Unidad o Área del empleado previo a entregarlo al Área de Recursos Humanos.

7.2.1.4. El plan de desempeño servirá de insumo para realizar las evaluaciones de desempeño a los empleados.

7.2.2. Revisión del desempeño y diálogo continuo

7.2.2.1. Permanentemente, el Gerente de Unidad o Área deberá establecer un diálogo continuo con el empleado con el fin de brindar retroalimentación útil para el trabajo del mismo.

7.2.2.2. Todos los empleados deberán estar dispuestos a brindar retroalimentación a sus pares con el objetivo de tener una visión más amplia y equilibrada de su desempeño en general.

7.2.2.3. Es responsabilidad de los Gerentes de Unidad y Empleados realizar una revisión a mitad del periodo de el Plan de Desempeño Anual propuesto para dar seguimiento a los avances del mismo y ajustar brechas de ser necesario.

7.2.2.4. Es responsabilidad de los Gerentes traducir las prioridades de desarrollo de su personal en planes de acción y objetivos de desarrollo.

7.2.3. Evaluación anual de desempeño

7.2.3.1. Se deberán realizar evaluaciones de desempeño a todo el personal que trabaja en la Compañía una vez al año. Dichas evaluaciones serán realizadas en el mes de noviembre – diciembre de cada año y publicadas para la visualización de los empleados en el mes de abril de cada año.

7.2.3.2. Los Gerentes de Unidad o Área deberán evaluar objetivamente a los empleados en base a su desempeño y al cumplimiento de su plan de desempeño establecido.

7.2.3.3. Todo el personal deberá realizar una autoevaluación en el proceso en base al desempeño que han tenido en el periodo.

7.2.3.4. Los gerente de unidad y empleados deberán establecer planes de acción y mejora de acuerdo a los resultados de la Evaluación de desempeño obtenidas, en los casos de no cumplir con las expectativas de desempeño deseadas.

8. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

8.1. Establecer expectativas de Desempeño

8.1.1. El Coordinador de Recursos Humanos realizará el cronograma para la presentación de los Planes de Desempeño Anual.

8.1.2. El Coordinador de Recursos Humanos socializará el Cronograma a todas las unidades de la Compañía.

8.1.3. El Coordinador de Recursos Humanos dará seguimiento y soporte en el cumplimiento del Cronograma de entrega de información.

8.1.4. El Gerente de Unidad establecerá reuniones de dialogo con su equipo con sus Empleados de área para el dialogo y definición del Plan de Desempeño Anual (Anexo 2) de cada colaborador, el mismo debe incluir los objetivos desempeño propuestos y las principales responsabilidades y funciones del cargo. Observando las siguientes consideraciones:

- Responsabilidades y objetivos a cumplirse en el periodo determinado.
- Socializar objetivos y prioridades de la Compañía, del departamento y del Equipo.
- Aspectos importantes para la innovación que puedan aportar los empleados.
- Considerar los aspectos que incluye el Plan de Desarrollo Individual.

8.1.5. Los Empleados después de la reunión de dialogo elaboraran el borrador del Plan Anual de Desempeño y lo someterán a Autorización de los Gerentes de área o departamento.

8.1.6. El gerente de Unidad revisará el borrador y lo aprobará y entregará al área de Recursos Humanos.

8.2. Revisión del desempeño y diálogo continuo

8.2.1. El Coordinador de Recursos Humanos establecerá un cronograma para la revisión del Plan de Desempeño a mitad del periodo en curso.

8.2.2. El Coordinador de Recursos Humanos dará seguimiento y soporte en el cumplimiento del Cronograma de entrega de información.

8.2.3. El Gerente de Unidad solicitará retroalimentación del desempeño del Empleado con otras áreas o clientes internos/externos con quienes el Empleado hay interactuado en el periodo correspondiente. Lo documentará si es necesario.

8.2.4. El Gerente de Unidad brindará retroalimentación al Empleado de los avances y status del Plan del Desempeño aprobado.

8.2.5. El Gerente de Unidad conjuntamente con el empleado identificará nuevas prioridades o cambios importantes que en caso de existir, deberá ser actualizado en el Plan de Desempeño aprobado. Esto lo realizarán por medio del Formato de Actualización del plan de desempeño (Anexo 3).

8.2.6. De no modificaciones significativas el Gerente de Unidad únicamente documentará la retroalimentación recibida al Empleado..

8.2.7. El Gerente de Unidad enviará el formato de Actualización de Plan de Desempeño aprobado y firmado al área de Recursos Humanos.

8.3. Evaluación del Desempeño

8.3.1. El Coordinador de Recursos Humanos establecerá el cronograma de Evaluación de Desempeño para los meses de Noviembre – Diciembre del año en curso correspondiente.

8.3.2. El Coordinador de Recursos Humanos entregará a los empleados el Formato de Evaluación de desempeño que incluirá los objetivos establecidos a inicios de año y actualizados, en caso de ser necesario, en la revisión del Plan de Desempeño.

8.3.3. El empleado será responsable de realizar su autoevaluación de cumplimiento de los objetivos propuestos en el año.

- 8.3.4. El Empleado entregará el Formato de Evaluación de Desempeño al Gerente de unidad para su revisión y retroalimentación correspondiente.
- 8.3.5. El Gerente de Unidad realizará la Evaluación de Desempeño Anual de manera confidencial y entregará firmada al Departamento de Recursos Humanos.
- 8.3.6. El Coordinador de Recursos Humanos revisará la Evaluación de Desempeño y coordinará reuniones de Calibración con los Gerentes de Unidad para definir la calificación final de desempeño.
- 8.3.7. El Gerente de Unidad entrega los resultados de Evaluación de Desempeño del ejercicio anterior conjuntamente con la carta de Incrementos Salariales.
- 8.3.8. Los Gerentes de Unidad y empleados establecerán planes de acción y mejora de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño obtenida, en los casos de No Cumplir con las expectativas de desempeño deseadas.

9. HISTORICO DE CAMBIOS

VERSION	CAMBIOS
1.0	Nuevo

10. ANEXOS

Número	Título del Anexo
1.	Plan de Desarrollo Individual
2.	Plan de Desempeño Anual
3.	Actualización del Plan de Desempeño Anual
4.	Evaluación de Desempeño
5.	Perfil de Puesto

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Andrés Araujo

ANEXO 16: Plan de Desarrollo Individual

Plan de Desarrollo Individual	Plan de Desarrollo para: (Nombre del empleado) Evaluación de Competencias realizado por: (Gerente de Unidad) Fecha de Evaluación: (DD/MM/AAAA) Periodo de Evaluación (AÑO EVALUADO) Status: (Borrador o Revisado)				
	Evaluación de Competencias de Liderazgo <i>En la siguiente sección se evaluará las Competencias de Liderazgo establecidos por la Compañía que se enfoque en áreas de generación de valor AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING. Aquí se debe analizar y evaluar si la competencia o área de Liderazgo se requiere mejorar o tener un aprendizaje de la mismo o constituye una fortaleza en el empleado.</i>				
	Competencias de Liderazgo	Aprendizaje / Necesita Mejora	Fortaleza		Comentarios
Comentarios adicionales sobre los valores de la compañía y otras competencias si aplica:					
Aspiraciones de Carrera:					
Indentificar Áreas de Desarrollo (incluyendo plazos de tiempo)		Acciones para determinar Áreas de Desarrollo SMART * (Año Actual)		Resultados esperados	
Comentarios del Empleado					
Comentarios del Gerente de Unidad					

* Para la metodología SMART revisar la tabla guía de la misma.


Metodología SMART de Acciones para Mejora de Áreas de Desarrollo

SMART	Descripción
Específico (Specific)	Describir las acciones de forma específica y detallada para obtener los resultados de desarrollo esperados
Medible (Measurable)	Las acciones deben tener un esquema de medición del progreso y resultados
Alcanzable (Achievable)	Verificar que se cuente con todos los recursos necesarios para lograr el desarrollo del área
Relevante (Relevant)	Asegurar que las áreas a desarrollar sean relevantes a los nbjetivos de carrera del Empleados y de las necesidades del negocio.
Basado en Tiempo (Time-based)	Determinar los tiempos en que se espera lograr los resultados de mejora en el área de Desarrollo determinada

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Andrés Araujo

ANEXO 17: Plan de Desarrollo Anual

Plan de Desempeño Anual	Plan de Desempeño: (Nombre del (Nombre del empleado) Evaluación realizado por: (Gerente de Unidad) Fecha de Evaluación: (DD/MM/AAAA) Periodo de Evaluación (AÑO EVALUADO)	
	ESTABLECIMIENTO DE FUNCIONES DEL CARGO REQUERIDAS	
	<i>En esta sección se debe incluir todas aquellas funciones inherentes a su cargo de las que se establecerán sus objetivos</i>	
	Comentarios adicionales sobre otras funciones de su cargo (si aplica):	
	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ANUALES	
<i>En esta sección se deben establecer máximo 5 objetivos de desempeño, de acuerdo a la metodología SMART*</i>		
OBJETIVOS		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
Comentarios del Empleado		
Comentarios del Gerente de Unidad		

* Para la metodología SMART revisar la tabla guía de la misma.

 Firma del Colaborador
 Fecha de Entrega:

 Firma del Gerente de Unidad
 Fecha:

Metodología SMART para Definición de Objetivos

SMART	Descripción
Específico (Specific)	El objetivo debe ser lo más detallado posible para no dejar espacios a interpretaciones dudosas
Medible (Measurable)	El objetivo debe tener parámetros de medición.
Alcanzable (Achievable)	El objetivo debe constituir un desafío pero no imposible de alcanzar
Relevante (Relevant)	El objetivo debe contribuir al logro de un objetivo superior para producir valor agregado a la Compañía
Basado en Tiempo (Time-based)	Significa definir el inicio y el final del periodo dentro del cual se espera alcanzar el objetivo; no debe ser muy corto ni muy largo.

Fuente: Investigación realizada
 Elaboración: Andrés Araujo

ANEXO 18: Actualización de Desempeño Anual

Actualización Plan de Desempeño Anual	Plan de Desempeño: (Nombre del (Nombre del empleado) Evaluación realizado por: (Gerente de Unidad) Fecha de Evaluación: (DD/MM/AAAA) Periodo de Evaluación (AÑO EVALUADO)		
	ESTABLECIMIENTO DE FUNCIONES DEL CARGO REQUERIDAS		
	<i>En esta sección se debe incluir todas aquellas funciones inherentes a su cargo de las que se establecerán sus objetivos</i>		
Comentarios adicionales sobre otras funciones de su cargo (si aplica):			
ACTUALIZACIÓN DE OBJETIVOS ANUALES			
<i>En esta sección se deben establecer máximo 5 objetivos de desempeño, de acuerdo a la metodología SMART*. Máximo se puede modificar tres objetivos.</i>			
OBJETIVOS			
OBJETIVO NUEVO	REEMPLAZA A:		
1.	1.		
2.	2.		
3.	3.		
Comentarios del Empleado			
Comentarios del Gerente de Unidad			

* Para la metodología SMART revisar la tabla guía de la misma.

 Firma del Colaborador
 Fecha de Entrega:


 Firma del Gerente de Unidad
 Fecha:

Metodología SMART para Definición de Objetivos

SMART	Descripción
Específico (Specific)	El objetivo debe ser lo más detallado posible para no dejar espacios a interpretaciones dudosas
Medible (Measurable)	El objetivo debe tener parámetros de medición.
Alcanzable (Achievable)	El objetivo debe constituir un desafío pero no imposible de alcanzar
Relevante (Relevant)	El objetivo debe contribuir al logro de un objetivo superior para producir valor agregado a la Compañía
Basado en Tiempo (Time-based)	Significa definir el inicio y el final del periodo dentro del cual se espera alcanzar el objetivo; no debe ser muy corto ni muy largo.

Fuente: Investigación realizada
 Elaboración: Andrés Araujo

ANEXO 19: Evaluación de Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Nombre del Evaluado	(Nombre del empleado)(Nombre del empleado)				
	Evaluación realizado por:	(Gerente de Unidad)				
	Fecha de Evaluación:	(DD/MM/AAAA)				
	Periodo de Evaluación	(AÑO A SE EVALUADO)				
						
	AUTO EVALUACIÓN					
	En esta sección el empleado debe colocar su evaluación de manera objetiva de acuerdo al cumplimiento realizado en el periodo establecido. Los objetivos descritos en esta sección serán los mismos que los establecidos al inicio de año. En caso de existir ajustes en la información debe adjuntar la actualización del Plan de desempeño. Los objetivos para la evaluación serán llenados por el Área de Recursos Humanos					
	OBJETIVOS ESTBLECIDOS	EVALUACIÓN				
		No Cumple Expectativas < 30%	Cumple Parcialmente Del 30% al 75%	Cumple Expectativas del 76% al 90%	Excede Expectativas del 91% al 100%	Supera Expectativas >100%
	1.					
2.						
3.						
4.						
5.						
Comentarios del Empleado: (Incluir justificaciones de Evaluación por objetivo)						
Calificación Global del desempeño:						
En esta sección se deberá incluir la calificación global ponderada de la evaluación que considere le corresponde. Escoger una sola categoría y emita los comentarios correspondientes.						
Categoría	Calificación y comentarios					
Cumple Expectativas						
Cumple Parcialmente						
Cumple Expectativas						
Excede Expectativas						
Supera Expectativas						
EVALUACIÓN GERENTE DE UNIDAD						
En esta sección el Gerente de Unidad debe colocar su evaluación de manera objetiva de acuerdo al cumplimiento realizado en el periodo establecido. Los objetivos descritos en esta sección serán los mismos que los establecidos al inicio de año. En caso de existir ajustes en la información debe adjuntar la actualización del Plan de desempeño. Los objetivos para la evaluación serán llenados por el Área de Recursos Humanos						
OBJETIVOS ESTBLECIDOS	EVALUACIÓN					
	No Cumple Expectativas < 30%	Cumple Parcialmente Del 30% al 75%	Cumple Expectativas del 76% al 90%	Excede Expectativas del 91% al 100%	Supera Expectativas >100%	
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
Comentarios del Gerente de Unidad: (Incluir justificaciones de Evaluación por objetivo)						

Calificación Global del desempeño:	
<i>En esta sección se deberá incluir la calificación global ponderada de la evaluación que considere le corresponde. Escoger una sola categoría y emita los comentarios correspondientes.</i>	
Categoría	Calificación y comentarios
Cumple Expectativas	
Cumple Parcialmente	
Cumple Expectativas	
Excede Expectativas	
Supera Expectativas	

Firma del Colaborador

Fecha de Entrega:

Firma del Gerente de Unidad

Fecha:

Notas:

1. Recuerde la evaluación es personal y confidencial.

2. La evaluación del Gerente de Unidad será confidencial, por lo que primero el empleado debe realizar su autoevaluación y entregar la misma al Gerente de Unidad para la evaluación Final

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Andrés Araujo

ANEXO 20: Política de Compensación y Beneficios

POLITICA AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A.



Título: Compensación y Beneficios		
Efectivo a partir de: Año 2015	Código: RH-P-04	Págs.: 4
Área: Recursos Humanos	Versión:	
Reemplaza a: NUEVA	Anexos:	

Aprobación del documento		Fecha (dd-mm-aaaa)	Firma
Elaborado por:	Coordinador de Recursos Humano		
Aprobado por:	Gerente General		

1. OBJETIVO

- 1.1. Definir políticas y responsables para el subproceso de Compensación y Beneficios de AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A. en todos sus niveles

2. ALCANCE

- 2.1. Este documento aplica para el manejo de compensación y beneficios de los empleados de todas las áreas y niveles jerárquicos de AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A.

3. DEFINICIONES

Término	Definición
Compensación	La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.), es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.
Beneficios	Los beneficios son comúnmente entendidos como el componente no monetario de la compensación total, como son: las vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, plan de retiro, entre otros. Estos elementos dependen, principalmente, del tipo de organización, el tipo de cargo y el nivel jerárquico
Beneficios Flexibles	Es un modelo de retribución en el cual se redistribuye la compensación total del empleado, en el cual cada empleado va a elegir que parte de su compensación quiere seguir percibiendo como salario monetario y que parte quiere percibirla en forma de productos entre una gama que le ofrece la empresa

4. ABREVIATURAS

Abreviatura	Definición

5. REFERENCIAS

- 5.1. Evaluación de Desempeño Anual
- 5.2. Descriptivo de Puesto

6. RESPONSABILIDADES

Responsable	Acción
Gerente General	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar estimativos comparativos del movimiento salarial junto con el Especialista de Compensación y Beneficios. 2. Analizar y aprobar aumentos salariales a todas las Unidades y Departamentos de la Compañía junto con el Coordinador de Recursos Humanos. 3. Asignar los incrementos salariales a los empleados de acuerdo a las evaluaciones de desempeño y mercado.

Responsable	Acción
Gerente de Unidad o Área	1. Distribuir los incrementos salariales de sus empleados de acuerdo a la Matriz Evaluación de Desempeño anual sin exceder el presupuesto asignado por el Departamento de Recursos Humanos
Coordinador de Recursos Humanos	1. Realizar estimativos comparativos del movimiento salarial junto con el Gerente General. 2. Elaborar análisis salariales anuales y alimentar la base de datos de compensaciones. 3. Elaborar y consolidar la información de las evaluaciones de desempeño en una Matriz de Evaluación. 4. Actualizar el presente documento en caso de ser necesario.

7. POLÍTICAS

7.1. Compensaciones

- 7.1.1. Las compensaciones en AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CARSHOPPING S.A. deberán estar alineadas con los siguientes principios:
- Enfoque en la creación de valor
 - Equidad y transparencia
 - Equilibrio entre la remuneración a corto y largo plazo
 - Competitividad frente al mercado
- 7.1.2. Los salarios de los empleados de AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CARSHOPPING S.A. deberán ser competitivos en el mercado en base al tipo de trabajo que realice cada uno.
- 7.1.3. Los salarios de los nuevos empleados deberán estar acorde al Plan de Negocios de la Compañía aprobado.
- 7.1.4. El cálculo de los salarios de los empleados de Roche deberá estar basado en los siguientes aspectos:
- Ajuste a la media del mercado
 - Encuestas o estudios salariales
 - Performance rating final
- 7.1.5. Los aumentos de salario serán realizados anualmente en el mes de Marzo – Abril de cada año y de acuerdo al presupuesto aprobado corporativamente.
- 7.1.6. Es responsabilidad del Coordinador de Recursos Humanos realizar dos estimativos comparativos del movimiento salarial. Dicho estimativo será el insumo para realizar los aumentos de salarios al personal y será revisado y aprobado por el Gerente General.
- 7.1.7. El Gerente General aprobará los aumentos salariales, los cuales deberán ser comunicados por el Departamento de Recursos Humanos a todas las Unidades y Departamentos de la Empresa.
- 7.1.8. Es responsabilidad de cada Gerente de Unidad o Departamento distribuir los incrementos salariales de sus empleados de acuerdo a la Matriz de Evaluación de Desempeño Anual sin exceder el presupuesto asignado por el Departamento de Recursos Humanos.

7.2. Beneficios

- 7.2.1. Los beneficios a los empleados estarán alineadas a la normativa local vigente en el Ecuador .
- 7.2.2. Los beneficios que se otorgarán a los empleados de la Compañía serán los siguientes de acuerdo a las categorías establecidas a continuación:

Tipo	Detalle										
Bono de Antigüedad	Bono de antigüedad (quinquenio) <table border="1" data-bbox="716 569 1279 730"> <tr> <td>5 años de servicio</td><td>5 días de sueldo</td></tr> <tr> <td>10 años de servicio</td><td>10 días de sueldo</td></tr> <tr> <td>15 años de servicio</td><td>15 días de sueldo</td></tr> <tr> <td>20 años de servicio</td><td>20 días de sueldo</td></tr> <tr> <td>25 años de servicio</td><td>30 días de sueldo</td></tr> </table>	5 años de servicio	5 días de sueldo	10 años de servicio	10 días de sueldo	15 años de servicio	15 días de sueldo	20 años de servicio	20 días de sueldo	25 años de servicio	30 días de sueldo
5 años de servicio	5 días de sueldo										
10 años de servicio	10 días de sueldo										
15 años de servicio	15 días de sueldo										
20 años de servicio	20 días de sueldo										
25 años de servicio	30 días de sueldo										
Auxilios	<ul style="list-style-type: none"> Alimentación mensual <ul style="list-style-type: none"> \$ 50 USD para empleados administrativos y ventas El valor de alimentación se cancelará mensualmente vía nómina.										
Préstamo Emergente	<ul style="list-style-type: none"> El empleado puede solicitar un préstamo de hasta US\$500 hasta 6 meses sin interés. Para acceder a este préstamo el empleado debe haber cumplido el periodo de prueba. No debe tener otro préstamo vigente de esta naturaleza. No debe tener comprometido más del 40% de sus ingresos. 										
Anticipos de sueldos	<ul style="list-style-type: none"> El empleado puede solicitar 2 anticipos de hasta el 50% del salario por año. No debe tener comprometido más del 40% de su salario. 										
Uniformes	<ul style="list-style-type: none"> AUTORESPUESTOS DHELYTYRE y CAR SHOPPING entrega un uniforme cuyo valor será revisado anualmente. 										
Beneficios Flexibles: Regreso de viaje entre semana	<ul style="list-style-type: none"> Si el regreso de un viaje es entre media noche y 7 a.m. el ingreso a la Compañía es después del mediodía. Si el regreso es después de las 7 a.m. se puede descansar en la mañana y adelantar trabajo desde la casa durante la tarde. 										
Beneficios Flexibles: Días de Balance	<ul style="list-style-type: none"> Cumpleaños: El empleado podrá tomar 1 día libre (se lo toma en la semana del cumpleaños). No es acumulable. Labor administrativa para equipo de ventas: Deberá realizar 2 horas de trabajo administrativo en la semana dentro del horario de trabajo en Quito y Guayaquil desde su casa u oficina en provincias. 										

8. HISTORICO DE CAMBIOS

VERSION	CAMBIOS
1.0	Nuevo

9. ANEXOS

Número	Título del Anexo
1.	Descriptivo del Puesto
2.	Matriz de Evaluación de Desempeño

Fuente: Investigación realizada
Elaboración: Andrés Araujo

ANEXO 21: Política de Capacitación de Personal

POLITICA AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A.



Título: Capacitación de Personal		
Efectivo a partir de: Año 2015	Código: RH-P-05	Págs.: 9
Área: Recursos Humanos	Versión:	
Reemplaza a: NUEVA	Anexos:	

Aprobación del documento		Fecha (dd-mmm-aaaa)	Firma
Elaborado por:	Coordinador de Recursos Humano		
Aprobado por:	Gerente General		

1. OBJETIVO

- 1.1. Definir políticas, responsables y el procedimiento de Capacitación del personal de AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A. en todos sus niveles, que permita la adquisición y actualización de sus conocimientos que contribuyan a elevar el desempeño, eficiencia y eficacia en sus labores diarias.

2. ALCANCE

- 2.1. Este documento aplica para el manejo de la Capacitación para todos los empleados de todas las áreas y niveles jerárquicos de AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A.

3. DEFINICIONES

Término	Definición
Necesidades de Capacitación	Identificación de los requerimientos de capacitación del personal sobre los conocimientos, habilidades y/o destrezas y actitudes que requiere para el adecuado desarrollo de sus actividades.
Programa Anual de Capacitación	Documento que contiene misión, visión, objetivos y metas de la capacitación, así como la presentación cronológica de los cursos de capacitación y su costo estimado, programados durante un periodo fiscal.
Constancia de participación y/o acreditación	Documento expedido por la instancia que impartió el curso, a través del cual el trabajador comprueba haber participado y/o acreditado su capacitación
Curso Abierto	Curso de capacitación que se realiza en las instalaciones del prestador del servicio, en el cual puede participar el personal de la empresa y otras entidades.
Curso Cerrado	Curso de capacitación dirigido únicamente al personal de la Compañía que se realiza en sus propias instalaciones o en las del prestador del servicio

4. ABREVIATURAS

Abreviatura	Definición

5. REFERENCIAS

5.1. Política de Análisis y Descriptivo de Puestos RH-P-02

5.2. Política de Selección de Personal y Contratación Laboral RH-P-02

6. RESPONSABILIDADES

Responsable	Acción
Gerente General	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobar la asignación presupuestaria de Capacitación. 2. Revisar y aprobar el Plan de Capacitación Anual. 3. Autorizar modificaciones de los cursos de capacitación planificados y no planificados.
Gerente de Unidad o Área	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llenar el formulario de Detección de Necesidades de Capacitación para solicitar los cursos de capacitación necesarios de acuerdo a la unidad. 2. Solicitar cursos de capacitación adicional, justificando necesidad técnica para requerirlos.

Responsable	Acción
Coordinador de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dueño del Presente proceso. 2. Coordinar el proceso de levantamiento de necesidades de Capacitación anualmente, de acuerdo a la metodología indicada en el presente documento. 3. Establecer el formulario de Detección de necesidades de capacitación de Empleados y realizar el informe de síntesis de necesidades de capacitación de acuerdo a los resultados obtenidos. 4. Establecer la asignación de presupuesto necesario y fecha tentativa a ejecutarse cada capacitación requerida. 5. Realizar el Plan de Capacitación Anual de la Compañía en base a las necesidades del personal, los perfiles de puestos y presupuesto asignado. 6. Revisar modificaciones de los cursos de capacitación planificados y no planificados 7. Controlar y vigilar la correcta ejecución del Plan de Capacitación Anual. 8. Contratar y coordinar los servicios de Capacitación requeridos alineándose a los procedimientos internos de compras. 9. Informar a todos los niveles de la Compañía la disponibilidad de capacitaciones a recibir con la anticipación correspondiente. 10. Elaborar el Formato de Evaluación de Satisfacción de la Capacitación y proporcionar el mismo a los empleados asistentes a los cursos de capacitación. 11. Realizar la evaluación de los cursos y programas de capacitación establecidos en el Plan de Capacitación Anual, mediante el formato de Evaluación de Capacitación. 12. Realizar un informe trimestral y anual de la Evaluación de Capacitación, sustentado en la información recopilada de las Evaluaciones de satisfacción de capacitación. 13. Actualizar el presente documento en caso de ser necesario.
Empleados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir y aprobar los cursos obligatorios necesarios de acuerdo a su perfil de cargo. 2. Evaluar los cursos de capacitación así como la actuación del instructor que lo impartió.

7. POLÍTICAS

7.1. Consideraciones Generales

- 7.1.1. Todos los colaboradores involucrados en el presente documento deberán cumplir a cabalidad con las responsabilidades asignadas.

- 7.1.2. Cualquier colaborador de la Compañía que identifique algún cambio o actualización en el mismo, deberá comunicarlo inmediatamente al Coordinador de Recursos Humanos quien es el dueño del presente proceso, para su correspondiente evaluación y procesamiento.
- 7.1.3. La capacitación dentro de AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING S.A. deberá estar orientada a complementar y perfeccionar las competencias de cada funcionario, acorde con el nivel de exigencia y responsabilidad del cargo, siempre orientados a generar cambios y mejoras continuas en la calidad de la prestación de servicios
- 7.1.4. Todos los empleados de la Compañía tendrán derecho al acceso a las actividades de capacitación y formación, siempre que la actividad responda a una necesidad manifestada y jerarquizada por la Unidad o Área que pertenece. También los empleados podrán acceder a los programas de capacitación siempre y cuando haya cumplido con al menos el periodo de prueba correspondiente.
- 7.1.5. También se responderá a la planificación estratégica de la Compañía, mediante la determinación de necesidades de capacitación, orientadas al cumplimiento de los objetivos de cada área.

7.2. Establecimiento de Necesidades de Capacitación

- 7.2.1. El área de Recursos Humanos por medio del Coordinador de Recursos Humanos coordinará anualmente el levantamiento de la información sobre las Necesidades de Capacitación de cada área o unidad.
- 7.2.2. El Coordinador de Recursos Humanos realizará el levantamiento de necesidades de capacitación en el último trimestre de cada año. Y comunicará oportunamente a todas las áreas y unidades de la Compañía.
- 7.2.3. Los resultados obtenidos del Levantamiento de información servirán de base para el desarrollo del Programa de Capacitación Anual.

7.3. Elaboración del Plan de Capacitación Anual

- 7.3.1. El coordinador de Recursos Humanos elabora el Plan de Capacitación Anual en base a la detección de necesidades de capacitación e integra los cursos solicitados por los Gerentes de Unidad o Área en base a los perfiles de puesto y el presupuesto.
- 7.3.2. El gerente General se encargará del análisis del presupuesto, autorización y asignación presupuestaria de Capacitación.
- 7.3.3. El Gerente General es el responsable de revisar y aprobar el Plan de Capacitación Anual.
- 7.3.4. Los cursos de capacitación programados podrán incrementarse y modificarse previa revisión de la Coordinación de Recursos Humanos y autorización de la Gerencia General.
- 7.3.5. En caso de requerimientos no planificados, éstos deberán ser sustentados técnicamente por el Gerente de Unidad responsable y remitidos a la Coordinación de Recursos Humanos, quien dispondrá se ejecute el respectivo análisis y la factibilidad de atender estos requerimientos, apegados siempre a los intereses de la Compañía. Bajo este principio, ni dentro del Plan de Capacitación ni fuera de éste, deben considerarse requerimientos orientados a satisfacer los intereses particulares de los empleados.
- 7.3.6. Los cursos o programas de Desarrollo Profesional deben guardar íntima relación con el proceso de desarrollo de carrera del funcionario. Estos no son de responsabilidad exclusiva de la

Compañía, por tanto, los costos directos e indirectos de los mismos serán compartidos con los interesados, siempre y cuando estos sean considerados de interés para la Compañía.

7.4. Ejecución del Plan de Capacitación Anual

- 7.4.1. La Coordinación de Recursos Humanos es la encargada de coordinar, controlar y vigilar la ejecución del Plan de Desarrollo Anual.
- 7.4.2. Los cursos de capacitación y desarrollo profesional pueden efectuarse mediante cursos cerrados contando con instructores al interior de la Compañía o se realicen cursos de exclusivamente diseñados de acuerdo a las necesidades de la misma, o cursos abiertos cuando sea impartida por instructores o instituciones ajenas que por su preparación y conocimiento en la materia convenga contratar.
- 7.4.3. El costo de inversión de la capacitación y eventos de desarrollo profesional será asumido en su totalidad o parcialmente por la Compañía, en base a la disponibilidad presupuestaria y por convenir a los intereses organizacionales.
- 7.4.4. El Coordinador de Recursos Humanos coordinará las contrataciones de servicios de capacitación y los mismos deberán alinearse a los procesos internos de compras y contratación de la Compañía.
- 7.4.5. Para la gestión de cursos de capacitación y formación no previstos en el Plan de Capacitación anual, previa autorización correspondiente de la Gerencia General,
- 7.4.6. Los Gerentes de Unidad y el Coordinador de Recursos Humanos debe garantizar la asistencia del personal a cargo a los cursos de capacitación que se programen.
- 7.4.7. La Coordinación de Recursos humanos deberá socializar los cronogramas para la ejecución de los cursos, y debe considerar que los horarios tengan el mínimo impacto en las labores diarias de los empleados, deben ser socializados con la anticipación correspondiente y así garantizar un alto índice de participación
- 7.4.8. Los empleados asistentes a un evento de desarrollo y formación, deben evaluar tanto el curso recibido como la actuación del instructor que lo impartió, utilizando el formato de Evaluación de Nivel de Satisfacción de la capacitación, a fin de contar con uno de los elementos que permitan evaluar las acciones de capacitación.

7.5. Evaluación de Capacitación

- 7.5.1. El Coordinador de recursos Humanos es el encargado de dirigir, organizar y controlar la evaluación de los cursos de capacitación y cursos de desarrollo profesional, incluidos o no en el Plan de Capacitación. Anual.
- 7.5.2. Cada acción de capacitación debe ser evaluado utilizando el Formato de Evaluación de la Capacitación para obtener una calificación de cada evento de capacitación.
- 7.5.3. El Coordinador de recursos Humanos será el responsable de documentar los soportes, controles y respaldos sobre el proceso de capacitación implantado en cada ejercicio anual, esto lo realiza mediante la Matriz de Control de Capacitación de AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CARSHOPPING S.A. La documentación a ser recabada debe contener como mínimo los siguientes documentos:

- Solicitud de Capacitación

- Temario de la capacitación
- Material requerido.
- Lista de Participantes
- Informe del Curso de Capacitación.
- Evidencias Fotográficas.
- Copias de los reconocimientos Oficiales.
- Respaldos de pago al proveedor.
- Copia del contrato por la prestación de servicios.
- Tabulación de las valuaciones de Satisfacción.

- 7.5.4. El Coordinador de Recursos Humanos cada trimestre del Ejercicio fiscal deberá enviar al Gerente General un reporte con información de todos los cursos de capacitación realizados a la fecha.
- 7.5.5. Al término de cada año, el Coordinador de Recursos Humanos debe elaborar un informe evaluando los resultados de la capacitación impartida en el año. El mismo debe estar basado en los informes mensuales enviados y permitirá obtener una retroalimentación para la planificación de la capacitación del siguiente año.

8. PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN

8.1. Establecimiento de Necesidades de Capacitación

- 8.1.1. El Coordinador de Recursos Humanos realiza el diseño del Formulario de Detección de Necesidades de Capacitación, que se aplicara para el levantamiento de necesidades de capacitación.
- 8.1.2. El Coordinador de Recursos Humanos entrega los formularios a los funcionarios y Gerentes de unidad, para su aplicación.
- 8.1.3. Los Gerentes de Unidad y área reciben y llenando debidamente los formularios y los devuelven al Departamento de Recursos Humanos.
- 8.1.4. El Coordinador de Recursos Humanos recibe y verifica que los Formularios estén debidamente llenos y realiza el análisis de la información, genera el primer informe de síntesis de necesidades de capacitación y lo somete a autorización de los Gerentes de Unidad.
- 8.1.5. Los Gerentes de unidad reciben el informe de síntesis de necesidades de capacitación, revisa, y remite la información con las observaciones y comentarios respectivos o en su caso su validación.
- 8.1.6. El Coordinador de Recursos Humanos recaba los formularios entregados a cada Gerente de Área y consolida la información en la versión final Formulario de Detección de Necesidades de Capacitación de la Compañía (Anexo 1)

8.2. Elaboración del Plan de Capacitación Anual

- 8.2.1. El Coordinador de Recursos Humanos determina el tipo de capacitación, objetivo y tiempo estimado de duración de cada evento en base a la información obtenida en la detección de necesidades.
- 8.2.2. El Coordinador de Recursos Humanos calcula el presupuesto necesario y fecha tentativa a ejecutarse de cada capacitación requerida

- 8.2.3. El Coordinador de Recursos Humanos integra la información y elabora el Plan Anual de Capacitación (Anexo 2) y remite la propuesta para autorización de la Gerencia General.
- 8.2.4. El Gerente General recibe el Plan, analiza la información, autoriza y dispone su administración al Coordinador de Recursos Humanos.
- 8.2.5. El Coordinador de Recursos Humanos recibe el Plan Anual de Capacitación e inicia la gestión para obtener la base de datos de proveedores calificados para su posterior contratación de servicios de capacitación.

8.3. Ejecución del Plan de Capacitación Anual

- 8.3.1. El Coordinador de Recursos Humanos revisa los programas de capacitación, ya sean mediante cursos abiertos o cerrados de capacitación, que se deberán ejecutar, establecidos o no dentro del Plan de Capacitación anual.
- 8.3.2. Con esto el Coordinador de Recursos Humanos determina los requisitos necesarios para solicitar propuestas económicas de la base de proveedores calificados. Empieza el proceso de contratación de proveedores de acuerdo a las políticas internas de la Compañía.
- 8.3.3. El Coordinador de Recursos Humanos recibe las propuestas y cotizaciones para el desarrollo de la capacitación.
- 8.3.4. El Coordinador de Recursos Humanos elabora informe de análisis de propuestas y cotizaciones de proveedores externos de capacitación y determinan junto con el área requirente el proveedor más idóneo para impartir el programa o evento, de acuerdo a las necesidades de la Compañía.
- 8.3.5. Somete a aprobación de la Gerencia General el informe de análisis de propuestas y comentarios de la áreas requirentes
- 8.3.6. La Gerencia General aprueba y emite los comentarios correspondientes.
- 8.3.7. Una vez aprobado el Coordinador de Recursos Humanos conjuntamente con el área de adquisiciones recopilan y elaboran la documentación necesaria para realizar la adjudicación del contrato al o los proveedores seleccionados.
- 8.3.8. El Coordinador de Recursos Humanos determina conjuntamente con cada proveedor el cronograma de capacitación, la metodología a utilizar materiales, lugar de capacitación, listado de participantes, requisitos de los participantes, los certificados que deberán otorgarse a quienes acrediten el curso y el diseño de la evaluación de aprendizaje para los empleados participantes.
- 8.3.9. El Coordinador de Recursos Humanos socializa con anticipación el cronograma de capacitación y los listados de participantes para las actividades.
- 8.3.10. Si el curso es abierto en las instalaciones del proveedor el Coordinador entrega el registro de participantes para su firma, si es en las instalaciones de la AUTOREPUESTOS DHELTRE Y CAR SHOPPING, la empresa continúa la logística de los cursos.
- 8.3.11. Los empleados participantes asisten puntualmente al lugar, hora y fecha, señaladas para el desarrollo de la capacitación
- 8.3.12. Dependiendo del tipo de curso, el proveedor o el Coordinador de Recursos Humanos proporciona el material y equipo necesario para el desarrollo de la capacitación.

- 8.3.13. El instructor inicia la capacitación bajo la supervisión del Coordinador de Recursos Humanos o un responsable de la compañía designada por el mismo; el instructor indicará los lineamientos a observarse durante la capacitación.
- 8.3.14. Al término de la capacitación el instructor procede a realizar la evaluación de aprendizajes adquiridos a los empleados participantes.
- 8.3.15. Al termino de curso de capacitación solicita a los participantes la evaluación del instructor y de la Capacitación recibida mediante la Evaluación del nivel de Satisfacción (Anexo 3)
- 8.3.16. El Coordinador de Recursos Humanos solicita el Informe de capacitación que debe incluir las calificaciones obtenidas en el curso, aprendizajes adquiridos de los participantes y los certificados de acreditación de los participantes.
- 8.3.17. El coordinador de Recursos Humanos luego de recibir el informe, inicia el proceso de cancelación de honorarios al proveedor en el caso que sea externo a la Compañía; deriva a los responsables de este proceso dentro de la Compañía

8.4. Evaluación de Capacitación

- 8.4.1. El coordinador de Recursos Humanos en base a las evaluaciones de satisfacción recibidas y a las evaluaciones de aprovechamiento realiza el informe de Evaluación de la Capacitación.
- 8.4.2. El Coordinador de Recursos Humanos integra la documentación obtenida del proceso de capacitación y define los participantes que son acreedores al reconocimiento oficial. La documentación incluye: registros de asistencia, evaluaciones de satisfacción y de aprovechamiento.
- 8.4.3. El Coordinador de Recursos Humanos expide los reconocimientos oficiales y de ser necesarios solicita a los proveedores externos el envío de los certificados correspondientes.
- 8.4.4. El Coordinador de recursos humanos entrega y archiva copias de los certificados en las carpetas del Personal.
- 8.4.5. El Coordinador de Recursos Humanos determina la calificación final de los cursos de capacitación en el informe de Evaluación de la Capacitación, adjunta al mismo toda la documentación y material de respaldo.
- 8.4.6. El Coordinador de Recurso Humanos recopila la información de Evaluación de la Capacitación de cada evento y realiza el informe Trimestral y Anual de Capacitación; lo somete a verificación de la Gerencia General.
- 8.4.7. El Coordinador de Recursos Humanos realiza el seguimiento correspondiente al Plan de Capacitación mediante el Cuadro de Control de Capacitación AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING (Anexo 5)
- 8.4.8. El Gerente General conjuntamente con el Coordinador de Recursos Humanos ejercicio analizan la información del Informe Anual de Capacitación para iniciar la planificación de capacitación del siguiente año.

9. HISTORICO DE CAMBIOS

VERSION	CAMBIOS
1.0	Nuevo

10. ANEXOS

Número	Título del Anexo
1.	Plan de Capacitación Anual
2.	Formulario de Detección de Necesidades de Capacitación
3.	Formulario de Evaluación de Satisfacción de Evaluación
4.	Informe de Evaluación de la Capacitación.
5.	Cuadro de Control de Capacitación AUTOREPUESTOS DHELTyre Y CAR SHOPPING

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Andrés Araujo

ANEXO 22: Control de Capacitación AUTOREPUESTOS DHELYTYRE Y CAR SHOPPING



CONTROL PLAN DE CAPACITACION ANUAL DHELTyre
CARSHOPPING S.A.

AÑO: (AÑO)

PRESUPUES TO: **xxx,xxx.xx** USD

Revisión:
01[illegible]